



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Liderazgo directivo y compromisos de gestión escolar en las  
Instituciones Educativas de la Red Mariscal Cáceres-  
Huancavelica, 2018.

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**AUTORA:**

Br. Soldevilla Medina, Viky Ruth

**ASESOR:**

Dr. Castillo Mendoza, Helsides Leandro

**SECCIÓN:**

Educación en Idiomas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y Calidad Educativa

**PERÚ-2018**

## **DEDICATORIA**

A mi madre Regina. Por su ilimitada paciencia y apoyo en todo momento en el cuidado de mis hijas.

A mi padre Meliciano, quién a lo largo de toda mi vida me ha motivado en mi formación académica.

A mis hermanos, Percy, Edith y Nélida, por su gran ejemplo de superación e inestimable apoyo en la culminación de mis estudios de maestría.

A mis hijas Anny y Shannon, quienes son el motor de mi vida para seguir adelante.

A mi esposo Rolando por su comprensión y aliento de no rendirme y salir adelante de los momentos más difíciles.

**Viky Ruth**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Cesar Vallejo por darme la ocasión de engrandecer mi nivel profesional.

A mis maestros de maestría por haberme compartido sus enseñanzas y experiencias valiosas en mi formación académica.

A mis asesores de tesis por sus consejos y sobre todo por sus infinitas paciencias en darme las pautas necesarias para la culminación de esta tesis.

A los docentes de la Red Educativa de Mariscal Cáceres de Huancavelica, por haberme prestado su tiempo valioso.

A todos los que contribuyeron de una u otra manera hacia la concretización de la presente tesis.

**Viky Ruth.**

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del jurado

Pongo a la vista de ustedes Tesis titulada “Liderazgo directivo y compromisos de gestión escolar en las Instituciones Educativas de la Red Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018, cuyo objetivo primordial fue el de establecer la relación que existe entre liderazgo directivo y compromisos de gestión escolar en las Instituciones Educativas de la Red Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el grado Académico de Maestro en Administración de la Educación.

El estudio está conformado por siete partes divididas de la siguiente manera: en el primer capítulo que es la introducción se partió desde la situación problemática, los trabajos anteriores, las teorías que fundamentan en lo que se refiere a las variables y sus dimensiones, además está la formulación del problema, la justificación, la hipótesis y los objetivos. En el segundo capítulo trata del marco metodológico en el que se desarrolló las variables de estudio, los aspectos metodológicos, en el cual se precisó el tipo y el diseño de investigación, población, muestra, técnicas e instrumentos, los métodos de análisis de datos y los aspectos éticos. El tercer capítulo figura los resultados procesados con el programa SPSS. El cuarto capítulo presenta la discusión, en donde se realiza la descripción resumida de los datos obtenidos y la discusión. El quinto capítulo se encuentra las conclusiones. En el sexto capítulo las recomendaciones y por último en el séptimo capítulo las fuentes bibliográficas y los anexos.

La Autora

## ÍNDICE

	Pg.
CARÁTULA	i
PÁGINAS PRELIMINARES	
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de Autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	x
Índice de Figuras	xii
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiv

## CAPÍTULO I

### INTRODUCCIÓN

1.1 Realidad problemática	2
1.2 Trabajos Previos	4
1.3 Teorías relacionadas al tema	8
1.4 Formulación del problema	17
1.5 Justificación del estudio	18
1.6 Hipótesis	19
1.7 Objetivos	19

## CAPÍTULO II

### MÉTODO

2.1 Diseño de investigación	22
2.2 Variables, operacionalización	23

Variable 01= Liderazgo directivo	
Variable 02= Compromisos de gestión escolar	
2.3 Población y muestra	26
2.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos, Validez y Confiabilidad	27
Técnicas	
Instrumentos	
Validación del Instrumento	
Confiabilidad	
2.5 Métodos de análisis de datos	29
2.6 Aspectos éticos	30
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>RESULTADOS</b>	
3.1 Presentación de resultados de la variable liderazgo directivo y sus dimensiones	32
3.2 Presentación de resultados de la variable compromisos de gestión escolar y sus dimensiones	41
3.3 Presentación de la prueba de hipótesis	50
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>DISCUSIÓN</b>	
4.1. Análisis de los Resultados.	63
<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>CONCLUSIONES</b>	
5.1. Conclusiones del trabajo de Investigación	68
<b>CAPÍTULO VI</b>	
<b>RECOMENDACIONES</b>	
6.1. Recomendaciones del trabajo de Investigación	70
<b>CAPÍTULO VII</b>	
<b>REFERENCIAS</b>	
7.1. Referencias Bibliográficas	72

## **ANEXOS**

Anexos N° 01: Matriz de consistencia

Anexos N° 02: Operacionalización de la variable liderazgo directivo

Anexos N° 03: Operacionalización de la variable compromisos de gestión escolar

Anexos N° 04: Confiabilidad de la variable liderazgo directivo

Anexos N° 05: Confiabilidad de la variable compromisos de gestión escolar

Anexos N° 06: Cuestionario aplicado sobre liderazgo directivo

Anexos N° 07: Cuestionario sobre compromisos de gestión escolar

Anexos N° 08: Matriz de validación de liderazgo directivo

Anexos N° 09: Matriz de validación de compromisos de gestión escolar

Anexos N° 10: Solicitud para la aplicación del cuestionario

Anexos N° 11: Constancia de la aplicación del cuestionario

Anexos N° 12: Base de datos de la variable liderazgo directivo

Anexos N° 13: Base de datos de la variable compromisos de gestión escolar

Anexos N° 14: Fotos

Anexos N° 15: Prints de resultados

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 01: Operacionalización de la variable Liderazgo educativo	23
Tabla N° 02: Operacionalización de la variable Compromisos de gestión escolar	24
Tabla N° 03: Población	26
Tabla N° 04: Muestra	27
Tabla N° 05: Validez del instrumento	28
Tabla N° 06: Confiabilidad del instrumento de la variable liderazgo educativo	29
Tabla N° 07: Confiabilidad del instrumento de la variable compromisos de gestión escolar	29
Tabla N° 08: Nivel de liderazgo autoritario	32
Tabla N° 09: Nivel de liderazgo afiliativo	33
Tabla N° 10: Nivel de liderazgo democrático	35
Tabla N° 11: Nivel de liderazgo por imitación	36
Tabla N° 12: Nivel de liderazgo por entrenamiento	38
Tabla N° 13: Nivel de liderazgo directivo	39
Tabla N° 14: Nivel de progreso anual de estudiantes	41
Tabla N° 15: Nivel de retención anual de estudiantes	42
Tabla N° 16: Nivel de cumplimiento de la calendarización	44
Tabla N° 17: Nivel de acompañamiento y monitoreo pedagógico	45
Tabla N° 18: Nivel de gestión de convivencia escolar	47
Tabla N° 19: Nivel de los compromisos de gestión escolar	48
Tabla N° 20: valores de correlación	50
Tabla N° 21: Correlaciones entre liderazgo directivo y	51



compromisos de gestión escolar	
Tabla N° 22: Correlaciones entre liderazgo por imitación y progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes	53
Tabla N° 23: Correlaciones entre liderazgo de entrenamiento y retención anual de estudiantes	55
Tabla N° 24: Correlaciones entre liderazgo autoritario y cumplimiento de la calendarización planificada	57
Tabla N° 25: Correlaciones entre el nivel de liderazgo democrático y el nivel de acompañamiento y monitoreo	58
Tabla N° 26: Correlaciones entre el nivel de liderazgo afiliativo y el nivel de gestión de convivencia escolar	60

## INDÍCE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura N° 01: Nivel de liderazgo autoritario	32
Figura N° 02: Nivel de liderazgo afiliativo	34
Figura N° 03: Nivel de liderazgo democrático	35
Figura N° 04: Nivel de liderazgo por imitación	36
Figura N° 05: Nivel de liderazgo por entrenamiento	38
Figura N° 06: Nivel de liderazgo directivo	40
Figura N° 07: Nivel de progreso anual de estudiantes	41
Figura N° 08: Nivel de retención anual de estudiantes	43
Figura N° 09: Nivel de cumplimiento de la calendarización	44
Figura N° 10: Nivel de acompañamiento y monitoreo pedagógico	46
Figura N° 11: Nivel de gestión de convivencia escolar	47
Figura N° 12: Nivel de compromisos de gestión escolar	49

## RESUMEN

La tesis titulada “Liderazgo directivo y compromisos de gestión escolar en las Instituciones Educativas de la Red Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018”, tiene como propósito establecer la relación que existe entre Liderazgo directivo y compromisos de gestión escolar en las Instituciones Educativas de la Red Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018.

El tipo de investigación fue no experimental, con un diseño descriptivo correlacional. La técnica fue la encuesta con el instrumento denominado cuestionario, una para la variable liderazgo directivo y otro para la variable Compromisos de gestión escolar con sus respectivas dimensiones.

La población ascendió a 32 docentes del nivel inicial, primaria y secundaria. La muestra fue de tipo no probabilístico puesto que se seleccionó como unidad de estudio a toda la población que consta 32 docentes de ambos sexos que pertenecen a la Red Educativa Mariscal Cáceres- Huancavelica, 2018.

El resultado obtenido fue que existe relación entre ambas variables de estudio, tal como se demuestra a través de la prueba Rho Spearman encontrándose una correlación positiva media de 0,525 con un nivel de significancia de 0,015 menor que el nivel de significancia teórica que es de 0,05. Por lo tanto, se arribó a la conclusión de que a mayor liderazgo directivo existirá un mayor compromiso de gestión escolar.

**PALABRAS CLAVES:** Liderazgo directivo y compromisos de gestión escolar.

## **ABSTRACT**

The present research has the title "Organizational culture and teacher performance in the Educational Network of Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018", whose purpose is The thesis entitled "Management leadership and school management commitments in educational institutions of the Red Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018", aims to establish the relationship between management leadership and school management commitments in educational institutions of the Red Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018

The type of research was non-experimental, with a descriptive correlational design. The technique was the survey with the instrument called questionnaire, one for the directive leadership variable and another for the variable School management commitments with their respective dimensions.

The population amounted to 32 teachers from the initial, primary and secondary levels. The sample was of a non-probabilistic type since the entire population consisting of 32 teachers of both sexes who belong to the Mariscal Cáceres-Huancavelica Educational Network, 2018, was selected as the study unit.

The result obtained was that there is a relationship between both study variables, as demonstrated by the Rho Spearman test, finding an average positive correlation of 0.525 with a level of significance of 0.015 lower than the theoretical significance level that is 0, 05 Therefore, it was concluded that the greater the leadership of the school, the greater the commitment to school management.

**KEYWORDS:** Management leadership, school management commitments.

# **CAPÍTULO I**

## **INTRODUCCIÓN**

## 1.1 Realidad problemática

Sierra, (2016). En su artículo científico sobre Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible, nos da luces de como en el presente siglo en todo el mundo, se vive una acelerada innovación en todos los ámbitos y organizaciones sociales que las exigen a emprender estos retos. Por lo tanto, las organizaciones educativas no son ajenos a estos aligerados cambios, cuyo objetivo primordial es la formación de ciudadanos capaces de desenvolverse adecuadamente en el ambiente y momento donde les toque vivir.

Justamente para enfrentar estos retos de innovación, el gobierno y el Ministerio de Educación, emanan distintos planes para poder estar al ritmo de estos avances. Entre estos encontramos donde se le otorga una entera responsabilidad al liderazgo directivo, en encargarse lograr una calidad educativa enmarcados en el cumplimiento adecuado y eficiente de los compromisos de gestión escolar y, por ello en estos últimos años se viene realizando el acceso a puestos directivos a través concursos públicos.

De igual manera tomo de referencia a Pont, Nusche y Moorman, (2009). En el trabajo, Mejorar el liderazgo escolar, donde manifiesta que las investigaciones existentes y realizadas a nivel internacional referentes al liderazgo directivo y compromiso de gestión escolar, perciben y tratan de explicar de como las personas que ejercieron y ejercen diferentes estilos de liderazgo directivo obtuvieron resultados muy favorables en el progreso de las organizaciones al que dirigen, pero además dan una gran importancia y valoración la participación activa y eficiente de los maestros a que de manera eficiente se llegue a concretizar los objetivos y metas trazadas los cuales coadyuvan lo propuesto por el Ministerio de Educación.

Estos conjuntos de estudios nos muestran las relaciones existentes entre el estilo de dirección y el compromiso de su gestión, con ello, nos dan el camino de cómo estos líderes mostraron un compromiso eficiente con su plantel, la educación y la sociedad para emprender el proceso de cambio, pero se necesita asumir cada uno de estos estilos de liderazgo teniendo un conocimiento en qué momento se debe aplicar y no como hoy en día los directores ejercen algunos estilos de liderazgo de acuerdo a su forma de parecer que en muchos casos

perjudican las buenas relaciones entre sus colaboradores puesto que no entienden el porqué de su forma de actuar de estos líderes directivos.

Es así que, para entender mejor este fenómeno de cómo en algunos países ha mejorado la educación y luego de haber leído algunas informaciones, cito a Álvarez, (2014). En su trabajo El Sistema Educativo Finlandés: Modelo para la Política Catalunya nos habla de Finlandia, que es la cuarta potencia mundial en cuanto se refiere a la educación, es en primera instancia porque el estado invierte a que el sector privado y las municipalidades se encargue de la educación, pero desde luego siempre cumpliendo las exigencias necesarias que el gobierno lo vea por conveniente. Otro de los planes de la educación de Finlandia esta pues una escuela comprensiva y de confianza en la medida que toda su población acceda y esté al alcance de todos los niveles existentes. En el tercer punto está que los directores brindan la mayor parte de su espacio a optimizar y perfeccionar la educación mostrando una serie de actitudes los cuales hacen que sus docentes estén comprometidos en mejorar día a día su labor.

Nuestra patria que es el Perú, no es ajena a esta realidad ya que encontramos una práctica de liderazgo débil, empezando desde el Ministerio de Educación, que solo se atreve a dar normas utilizando un lenguaje muy diferente al de los maestros y hoy en día se observa que el Ministerio de Educación, con sus órganos intermedios han encontrado en los directores como aliados que tratan de hacer cumplir estas normas sin tener en cuenta su realidad en la que ejercen su liderazgo.

Y para darnos mayores luces de esta realidad en la que vivimos, existen un conjunto de investigaciones de liderazgo directivo y compromiso de gestión escolar, llevado por muchos personajes de las distintas universidades del país que nos alcanzan sus resultados y nos dan a conocer que los organismos educativos del Perú tanto de la costa, sierra y selva se muestra una existencia de un desempeño del liderazgo directivo débil.

Aunque hoy en día el Ministerio de Educación está dando cursos especializados a los directores para su preparación profesional, aun se nota que hay poco compromiso en la adecuada utilización de los diferentes estilos de liderazgo directivo existente y dada por diferentes autores. Esto no se llegará a superar en la medida que no haya una predisposición hacia el cambio.

Pero también no podemos dejar de referirnos a la RED educativa del distrito de Mariscal Cáceres, provincia y región de Huancavelica puesto que no es ajena a la realidad nacional; empezando de la escases de docentes, que el gobierno con su política de racionalización están quitando docentes, sin tener en cuenta la realidad, ya que no siempre la cantidad de alumnos es estándar o estática para todos los años, hay años que disminuye el estudiantado y otras aumenta, a sí mismo la escases de mobiliario, material didáctico entre otros que dificultan la consecución eficaz de las responsabilidades del trabajo educativo, sumado este al liderazgo directivo.

Además, siendo Mariscal Cáceres un distrito pequeño tenemos un propósito de cambiar la visión de la gestión educativa con un liderazgo directivo que comprenda una visión empoderando a nuestra red Educativa.

Es así que el estilo de liderazgo que se ejerce en las instituciones educativa de la Red Mariscal Cáceres, casi poco se nota, puesto que los directivos más ejercen lo que es el estilo autoritario, los cuales causan inconvenientes con los colaboradores de su organismo educativo en ese sentido, al conocerse algunos indicadores de carencia de un estilo de liderazgo, puede traer reiteradas veces críticas, disconformidad con la forma de actuar de los líderes directivos.

## **1.2 Trabajos previos**

### **1.2.1 Trabajos previos internacionales**

Rueda, (2017). Tesis titulado: El Coaching, una estrategia pedagógica para impactar la práctica en el aula, la población fue los estudiantes del colegio Jorge Soto del Corral IED del Grado Décimo jornada de la mañana, la investigación fue cualitativa, a través de estudio de casos aplicando encuentros mediatizados, donde concluye que a través de la aplicación de estrategias individuales realizadas por un coaching los discente mostraron el deleite por potenciar sus competencias, incrementaron sus aprendizaje además así posibilitaron la resolución de dificultades y conflictos entre pares, produciendo un cambio de motivación y actitudes positivas.

Higuera, (2015). Tesis titulado “Factores asociados a la repitencia escolar en los estudiantes de básica secundaria y media vocacional del Colegio Simón Bolívar IED de la ciudad de Bogotá”, el tipo de investigación es no experimental, la población estuvo consentida por padres de familia, estudiantes, pedagogos y rectores de la entidad, se encausó 4



cuestionarios, se concluye que la repitencia del estudiante es un aspecto profundo, multicausado, contextualizado a cada institución, familia y estudiante y es eventual, lo que imposibilita hacer generalidades.

Carranza y Constanza, (2014). Tesis titulado “Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada”, el estudio fue de tipo descriptivo correlacional, la población fue de 73 docentes, se utilizó tres cuestionarios , una para cada variable, los cuales se administraron por medios electrónicos, la conclusión fue que no existe una correlación entre la estimulación interna, el liderazgo transformacional y la práctica profesional pedagógica, pero se evidenció la correlación entre la estimulación interna y la práctica profesional pedagógica.

Raxuleu, (2014). En su tesis “Liderazgo del Director y Desempeño Pedagógico Docente”. Cuyo objetivo general fue la de puntualizar la relación del liderazgo del director con el trabajo cotidiano del maestro. Por tal razón se hizo un estudio descriptivo correlacional, lo cual se dio con 237 sujetos, de los cuales 9 son administradores, 70 educadores y 158 alumnos del grado de tercero básico. Para la obtención de los datos se utilizó la técnica de la encuesta en la que se aplicaron 3 cuestionarios de investigación. Se utilizó un muestreo probabilístico aleatorio simple, estratificado o de afijación proporcional para estimar la cantidad de estudiantes encuestados por instituto. Por lo que se definió que hay una relación estrecha entre el liderazgo del director y el ejercicio didáctico docente.

De igual modo Solís, (2010). En su tesis “La Influencia del Liderazgo en la Gestión Escolar”, Como objetivo general fue Analizar el estilo de Liderazgo y de Gestión Escolar que ejercen los directivos de CECyT no. 10 con el propósito de verificar su influencia con los objetivos en el Plan Operativo Anual planteados por periodo escolar, todo ello a través de un estudio de correlación de variables. Se realizó un tipo de estudio descriptivo y explicativo con el propósito de explicar cada una de las características de los diferentes líderes que se encuentran en dicho plantel. Se utilizaron encuestas que se aplicaron a toda la población escolar compuesta por los directivos del plantel, y a sus colaboradores; lo que permitió conocer el tipo

de liderazgo burocrático y que influye de una forma directa en la gestión de los directivos del plantel sobre la gestión educativa, en el que se concluyó que los líderes directivos no ejercían un liderazgo dominante y que las decisiones las mandaban a realizar a las personas que consideraban más capacitadas; son eminentemente organizados, reflexivos, disciplinados en el trabajo y normativos.

También Garda, (2010). En su tesis “El Liderazgo y Supervisión del Director en el Trabajo Docente y su Influencia en el Clima Organizacional en una Gestión Escolar de Calidad”. El trabajo fue descriptivo correlacional, a través de cuestionarios. Como resultado se encontró que, en Ñuñoa, son los directores y el Equipo Técnico de cada establecimiento educacional los responsables de definir políticas propias, tanto en lo administrativo y pedagógico. Además, la directora del establecimiento, maneja un estilo preferentemente participativo, y en forma subsiguiente el persuasivo-tutorial.

### **1.2.2 Trabajos previos nacionales**

Chicmana, (2018). En su tesis “Liderazgo de los Directores y satisfacción laboral de los docentes de Instituciones Educativas del Distrito Daniel Hernández, Tayacaja-Huancavelica, 2016. La población estuvo constituida por 9 directores y 86 docentes, se utilizó el método descriptivo, en el cual como resultado se tiene que el tipo de liderazgo con mayor frecuencia en los directores, corresponde al liderazgo racional.

Herrera, (2017). En su tesis titulado Estilo de liderazgo directivo y su relación con el desempeño docente en la Institución Emblemática Santa Ana de la ciudad de Chíncha – 2016, La población fue de 190 profesores, la muestra estuvo constituido por 127 maestros, el diseño fue no experimental cuyo instrumento fue el cuestionario, donde muestra que estas variables se relacionan significativamente con la labor cotidiana que realizan los docentes en la Institución Educativa Emblemática Santa Ana de la ciudad de Chíncha, donde la hipótesis fue aceptada ya que se obtuvo una correlación significativa, a través del histadígrafo Pearson de  $r = 0,72$ .

Así también Sandoval, (2017). En su tesis titulada “Relación entre el Liderazgo Pedagógico y el Cumplimiento de los Compromisos de Gestión Escolar, en las Instituciones Educativas del distrito de Saposoa, 2016. El tipo de investigación fue descriptivo con diseño correlacional, con una muestra

de 20 instituciones educativas, a quienes se les aplicó dos instrumentos de recojo de información tipo cuestionario. Los resultados mostraron que existe relación positiva formidable entre liderazgo pedagógico y el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar.

Changanaquí y Huapaya, (2017). En su tesis titulada “Estilos de Liderazgo Directivo y la Calidad de Gestión educativa desde la percepción Docente de Cuatro instituciones Educativas Públicas” en la Universidad Marcelino Champagnat. El diseño utilizado fue no experimental, transversal, correlacional. La muestra estuvo conformada por 174 docentes. Se utilizó el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo y la Encuesta de opinión a docentes sobre calidad de la gestión educativa. Los resultados demostraron que el estilo de liderazgo que predominó es el Transformacional y que además, perciben mayor relación entre un líder correctivo/evitador y la calidad de gestión educativa.

Párraga, (2016). En su investigación titulada “Liderazgo pedagógico y Clima Organizacional con los Compromisos de Gestión Escolar en Institución Educativa Lima 2016”, ha tenido el objetivo general de determinar la influencia del Liderazgo pedagógico y Clima Organizacional con los Compromisos de Gestión Escolar en Institución Educativa Lima 2016, en el nivel primario. El tipo de investigación con tres variables, fue de enfoque cuantitativo, cuyo diseño de investigación fue concluyente, descriptivo, transversal y múltiple. La muestra estuvo compuesta por 52 docentes de educación primaria que es la población total, siendo una muestra censal. Los resultados obtenidos explican la dependencia del liderazgo pedagógico y clima organizacional que influyen en el compromiso de gestión escolar en una IE Lima.

De igual modo Mora, (2016), en su investigación titulada “Evaluación del cumplimiento de los compromisos de gestión educativa en la RED 07 – Nivel Secundaria UGEL 03 – Breña, 2016.” En la Universidad Cesar Vallejo. La población estuvo conformada por cinco instituciones educativas, como muestra se tuvo en consideración dos instituciones educativas, la I.E.” Rosa de Santa María” y “República de Colombia”, del nivel secundario del distrito de Breña, el instrumento utilizado fue el cuestionario, teniendo como

conclusión que aún se demuestra deficiencias en el cumplimiento eficiente de todas las dimensiones.

### **1.2.3 Trabajos previos locales**

A Nivel Local revisando el catálogo de tesis locales, no se ha encontrado trabajos relacionados con el tema.

## **1.3 Teorías relacionadas al tema**

Para su análisis del liderazgo directivo y los compromisos de gestión escolar en las instituciones educativas de la Red Mariscal Cáceres-2018, es transcendental conocer las teorías, las proposiciones y explicaciones que sustentan las investigaciones referidas a las variables de la presente tesis:

### **Bases teóricas de liderazgo directivo**

Existen cuantiosas teorías, definiciones y argumentos relacionados con respecto a esta variable enfocada por diferentes autores es así que:

Chiavenato, (1993). Enfatiza al liderazgo como un influjo o arte que desarrolla una persona para conseguir que sus colaboradores se vinculen en el resultado de objetivos comunes de la organización al que dirige u orienta

Asimismo, Goleman, (2013). Liderazgo, el poder de la inteligencia emocional, sostiene que: un buen líder es aquel que sabe poner en manifiesto y controlar sus emociones y a través de ella nos orienta, nos guía, nos da pautas, para entrar en acción y poder avanzar hacia la meta común trazada, despertando en sus colaboradores ese interés de dar lo mejor de sí, ya sea en el trabajo individual o grupal.

Por otra parte, Navarro y Barraza (2013). En su libro “Dirección, Liderazgo, Modelos y Procesos de Gestión: Claves hacia la transformación”, manifiesta que si en un centro educativo, el que dirige o está en la dirección, ejerce un liderazgo acertado y motivador tendrá como resultado un desarrollo óptimo en el producto de su actuar, pero también resalta el papel importante que cumplen los profesores y por ende una apropiada gestión para el éxito en el cumplimiento de objetivos comunes en los centros educativos

De igual manera, MINEDU (2013). En su Folleto para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas, señala que para alcanzar la visión planteada por los agentes educativos de una institución es necesario que haya alguien que encabece esas expectativas recayendo esa misión en la persona de un director pedagógico líder.

Al respecto también Freire y Miranda (2014). El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico, manifiesta que no es que los directores solo se dediquen netamente a lo que se refiere al liderazgo pedagógico, estas enmarcadas en la labor del docente y por ende a las mejoras de los resultados de los aprendizajes de los estudiantes, sino también deben de ocuparse del liderazgo administrativo, para que así su entidad se de calidad, es decir ambos aspectos deben de integrarse de una manera adecuada.

### **Competencias que debe poseer los líderes:**

Entre ellas mencionaremos los que nos habla Villa, A en su trabajo sobre Estilos y Competencias de Liderazgo en los Equipos Directivos

**Visión estratégica:** Esta es la competencia más primordial que un líder directivo debe poseer, puesto que debe tener la capacidad de tener una mirada hacia el futuro, es decir que es lo que quiere o como quiere que su institución sea más adelante, esta puede ser en un mes, año, etc. Y esto conllevará a que sus colaboradores en general la comunidad educativa al cual lidera se vean también comprometida bajo esta perspectiva, pero desde luego esta no debe darse como imposición sino más bien consensuado.

Dar importancia la participación de sus colaboradores, esto significa que un buen líder es aquel que valora cada actividad que realizan sus colaboradores y asea en forma personal o en equipos de trabajo, por supuesto aquellas que se encaminen hacia el logro efectivo de los objetivos trazados para que su institución sea la más notable.

**Innovación Institucional:** Un liderazgo directivo acertado debe tener la capacidad de desterrar ciertas actitudes y hábitos negativos que se arrastra en el actuar de sus docentes y porque no decir de toda la comunidad educativa, en cuanto se refiere por ejemplo el tiempo para la coordinación, que en muchos casos se ve limitada a la hora, puesto que muchos docentes manifiestan que ya es hora, que ya han cumplido con su labor del día, etc.

Otra de las cosas que el director líder debe tener en cuenta si quiere que su institución educativa se innove es pues que siempre debe tener en cuenta que todo está en cambio, por lo tanto, debe promover capacitaciones dirigidas a sus docentes, pero desde luego estas deben ser planificadas en forma colegiada.

**Aprendizaje y logro:** Se sabe que hoy en día el papel del director es pues ser más líder pedagógico y en menor grado ser administrador de su centro. Esto es a razón de que se da mayor importancia al logro de los aprendizajes de los estudiantes, por ende, entonces los directivos deben de realizar el acompañamiento y monitoreo de la labor pedagógica de sus docentes, con la finalidad de lograr que cada docente se auto evalúe o este predispuesto a realizar una heteroevaluación, pero desde luego estas no deben quedarse ahí, sino más bien deben conllevar a la realización de jornadas de reflexión y por ende de interaprendizaje, los cuales serán en beneficio a que la institución en el que lidera sea la más sobresaliente dentro de su entorno local para luego trascender más allá.

**Comunicación:** Un liderazgo asertivo, debe tener la capacidad de relacionarse de buena manera con otras personas, es decir debe de aplicar una escucha empática, poniéndose en la situación de otros, para así comprenderlas.

Otra capacidad es pues que debe saber comunicar sus decisiones en forma clara, asertiva y tranquila, en diversas situaciones y no ser el que encienda la llama de conflictos, más bien si estas sucedieran tratar de apaciguarlas con una gestión adecuada de convivencia entre todos los miembros de la comunidad educativa.

**Gestión y administración del centro educativo:** Con respecto a este aspecto, los líderes directivos también deben demostrar destreza en la gestión y administración de su institución educativa que conlleven al buen funcionamiento de las mismas y para ello es indispensable que conozca el aspecto normativo.

### **Prácticas de Liderazgo exitoso**

Sobre este campo temático, Anderson, S. (2010), Liderazgo Directivo: Claves para una mejor escuela. Nos muestra los caminos para ejercer un liderazgo efectivo, es así que nos manifiesta lo siguiente:

Un buen líder es aquel que no solo cumple su función tal como lo emana el gobierno, sino más bien este líder debe de buscar la manera más conveniente de poderla ejecutar sin perjudicar su labor como tal ni tampoco incomodar a sus colaboradores con sus decisiones las cuales debe ser necesarias y pertinentes, además estas deben estar plasmados en un plan de progreso de los aprendizajes esperados de todos los estudiantes.

Por otra parte el monitoreo y el acompañamiento de la labor cotidiana de los docentes, debe ser un proceso participativo donde tanto directivos y los docentes,

donde en forma colectiva analicen sobre su labor que desarrollan día a día y como estas están dando o no funcionalidad hacia el logro de los aprendizajes esperados de nuestros estudiantes que es la tarea fundamental.

Así mismo los directores eficaces incitan a que en forma conjunta se recoja evidencias sobre los resultados de los aprendizajes de los educandos y que no solo que de ahí sino que estas sirvan como partida para reflexionar sobre las detalles que estén alterando el buen logro del aprendizaje esperado.

Otro de los signos que influye en el mejoramiento de la educación es pues la guía que se le brinda a cada alumno que tanga dificultades en el logro adecuado de sus aprendizajes y estas deben ser según las necesidades peculiares, como salud, vivienda, alimentación, entre otros, claro que desde luego no queremos decir que podamos solucionarlos sino que conociendo estos aspectos podemos de alguna manera influir en su aprendizaje.

De todo lo dicho se puede atestiguar que el liderazgo directivo cumple un papel primordial en el avance de los resultados satisfactorios de los aprendizajes de los estudiantes, claro que desde luego que debe ser de manera consensuada entre todos los colaboradores que pertenecen a cada organización escolar.

Partiendo de estos esclarecimientos de liderazgo y liderazgo directivo, ahora me referiré sobre las dimensiones para la variable liderazgo directivo.

### **Estilos de liderazgo directivo**

REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, (2009) Prácticas de Liderazgo Directivo y resultados de Aprendizaje. Hacia Conceptos Capaces de Guiar La Investigación Empírica, manifiesta que, al paso de los años a través de las investigaciones realizadas, sobre este tema, dieron como resultado que, en la práctica, nunca se procura dar puramente un liderazgo específico, más bien se tiende a mover un estilo de liderazgo combinado, pero esta debe ser dependiendo del contexto y la situación en el que se ejerza.

Por otra parte Goleman, (1995), (1998) “¿Qué son y cómo aplicar 6 estilos de liderazgo? Proponen que un buen liderazgo se da cuando se utiliza incomparables estilos de dirección, pero desde luego tenemos que saber aplicarla en el momento más pertinente, desde luego que de una forma amena y profesional.

Para referirme sobre las dimensiones del Liderazgo directivo, los cuales son los estilos de liderazgo tomo como referencia a Goleman, (2000). En su artículo “Liderazgo que obtiene resultados” nos da luces que:

### **Liderazgo directivo autoritario**

El que ejerce el estilo de liderazgo directivo autoritario, hace que, el que tiene la mayor intervención y porque no decir el control absoluto de las decisiones es el líder, mientras que sus colaboradores solo se atinan a cumplirlas como un mandato.

### **Liderazgo directivo afiliativo**

En el estilo de liderazgo directivo afiliativo, se tiene en cuenta las emociones de sus colaboradores, preocupándose en que ellos se sientan felices con una relación armoniosa entre todos los que pertenecen a la organización al que dirige, además da autonomía a sus colaboradores a trabajar en forma que cada uno considere más positiva y eficaz en el logro de la meta trazada.

Por otra parte, los líderes afiliativos dan reconocimiento de agradecimiento por la labor desplegada de sus colaboradores, para que ellos se sientan motivados a seguir trabajando en equipo de forma armoniosa.

### **Liderazgo directivo democrático – participativo**

Mientras que en el estilo de liderazgo directivo democrático – participativo, da intervención a sus colaboradores en las decisiones de dar pautas de cómo llegar hacia los objetivos, podríamos decir que abren la participación activa de todos sus colaboradores, pero al dar esa participación a todos sus colaboradores la mayoría de las veces las reuniones se tornan muy extensas.

### **Liderazgo directivo imitativo**

A sí mismo en el estilo de liderazgo directivo imitativo se establece patrones de trabajo enormemente altos y es el mismo líder quien hace ejemplos para que sus colaboradores la realicen. Además, exige que todos sus colaboradores cumplan estos patrones de forma rápida, eficiente y eficaz.

Pero este tipo de estilo arruina el clima de un equipo, puesto que se consideran que el trabajo es muy agobiado, por las pretensiones de perfección del líder.

Por otra parte, este estilo de liderazgo obtiene que se haga el trabajo dentro o antes de la fecha que se estipuló.

### **Liderazgo directivo de entrenamiento**

Los que ejercen el estilo de liderazgo directivo de entrenamiento, ayudan a que sus colaboradores identifiquen sus debilidades y los animan a superarlos, a través del desarrollo de planes a corto y largo plazo que los compense a alcanzar sus aspiraciones tanto personales, así como profesionales, y de esta manera su



trabajo no sea como una obligación sino más bien como una responsabilidad satisfactoria.

MINEDU, Marco del Buen desempeño Directivo, revela que durante considerable período, el tipo de dirección que se ejercía fue centrarse más en quehaceres de tipo administrativo y oficinescas.

Es así que, investigaciones realizadas nos dan a conocer que entre las décadas de 1950 y 1970, en general con lo vivido podemos aseverar que hasta algunos años atrás a los directores se les exigía mayor compromiso en gestionar convenientemente más en lo que se refiere a embellecer la escuela, es decir lo material. Pero Hoy en día ya no solo se requiere la gestión de infraestructura sino más bien un desempeño adecuado de los líderes educativos, ejerciendo distintos estilos de liderazgo y por consiguiente también sin dejar de lado al papel primordial que deben cumplir los demás actores educativos, es más en la actualidad un liderazgo directivo debe enfocarse más en el logro de aprendizaje de los educandos, tomando como base el acatamiento de las responsabilidades de trabajo escolar.

### **Compromisos de gestión escolar**

Al respecto el Instituto para la Inclusión Social y el Desarrollo Humano. Asociación civil, (2007). En el paquete audio visual didáctico sobre gestión manifiesta que al referirnos al vocablo gestión se puede afirmar que todos en algún momento de nuestras vidas hemos realizado gestión ya sea cuando realizamos un viaje de excursión, cuando vamos a dar una evaluación, compramos o vendemos cosas, solicitamos préstamo en una institución bancaria, al presentarnos a un trabajo y en un sin número de actividades que realizamos cotidianamente

Por lo cual podemos decir que gestionar es el conjunto de acciones que debemos ejecutar para resolver algún problema, con la finalidad de satisfacer las necesidades y demandas que nos trazamos ya sea individualmente o como organización.

MINEDU del Perú (2016). En su fascículo Compromisos de Gestión Escolar y Plan Anual de Trabajo de la IE 2017, manifiesta que los compromisos de gestión escolar, son modos de actuar con la finalidad de lograr aprendizajes fundamentales en los estudiantes, desde luego que estas se enuncian en indicadores que son fáciles de comprobar y que a través de ella todos los que forman parte de una institución educativa determinada puedan reflexionar para así

intervenir tomando decisiones orientadas hacia el perfeccionamiento gradual de los aprendizajes en bien de los estudiantes que son el futuro del desarrollo de nuestro país

Para el logro eficiente de los compromisos de gestión escolar según MINEDU (2016). En su fascículo Compromisos de Gestión Escolar y Plan Anual de Trabajo de la IE 2017 nos manifiesta que en nuestros tiempos se ha dado mayor relevancia e importancia al papel del director líder en la disposición, conducción y reflexión de las diversas acciones relacionadas a una institución educativa con el fin de mejorar los aprendizajes. Por eso, el director líder pedagógico, conduce, acuerda, motiva y origina que la comunidad educativa despliegue energías para alcanzar el logro de los compromisos de gestión escolar.

Por lo tanto, hoy en día el director como líder pedagógico asume una tarea primordial ya que su papel está más centrado en la mejora de los aprendizajes, para lo cual realiza acciones como:

No solo el de evaluar y guiar la práctica del personal a su cargo de manera idónea, sino que es también capaz de evaluar sobre su propia práctica con la finalidad de desarrollar estrategias de mejora en la gestión del currículo incentivando de esta manera el trabajo consensuado en equipo con sus docentes y la comunidad educativa en general, sugiriendo, impulsando y poniendo en práctica ideas innovadoras o experiencias exitosas de otros colegas o escuelas. Y a través de ella poder formular, monitorear y evaluar procedimientos trascendentales, encaminados al logro de los objetivos y metas que se apoyen en el entorno de su plantel.

### **Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la institución educativa**

Al respecto, MINEDU (2016). Aclara que este compromiso se establece como la capacidad de la Institución Educativa para alcanzar que todos los estudiantes logren los aprendizajes previstos, correspondientes a cada grado, ciclo o nivel educativo, estas se dan a través del desarrollo de las competencias, desde luego sin dejar de lado los conocimientos.

Además sostiene que en toda institución en el mes de marzo se analiza si los estudiantes mejoraron o no los resultados de sus aprendizajes comparando con lo que obtuvieron anteriormente y para esto primeramente se parte del estudio y la deliberación de los resultados de la Evaluación Censal de los Estudiantes,

evaluaciones regionales y locales, asimismo el progreso de los aprendizajes en las áreas curriculares de Ciencia y Tecnología, Personal Social, Arte y Cultura, Educación Física y Educación Religiosa. y los calificativos obtenidos de los demás grados que no participaron en estos exámenes tomando en cuenta las actas consolidadas de los aprendizajes, luego se establece los objetivos y metas para mejorar los aprendizajes y su progreso respectivo de los estudiantes en el presente año, los cuales se plasman en el PEI y durante el año se da el seguimiento de los avances según las metas y actividades planteadas en el PAT

### **Compromiso retención anual de estudiantes en la institución educativa**

MINEDU (2016). Menciona que este compromiso consiste en conservar el número de estudiantes matriculados al inicio del año escolar y para cumplirla se debe matricular a tiempo a los estudiantes y realizar el reporte en el SIAGIE, pero muchas veces algunos profesores si entregan las nóminas oportunamente pero hay profesores que no lo hacen lo cual dificultan a los directores el reportaje respectivo al SIAGIE y en muchos casos son los directores que no lo realizan aduciendo de que tienen que presentar otros documentos de inicio del año escolar y esperar el último momento o lo hacen desfasadamente.

Posterior a esta actividad se efectúa el análisis del reporte de los maestros con respecto a los estudiantes que han abandonado o están en riesgo de abandonar sus estudios, identificando sus causas y esto se cumple a través del control de asistencia permanente a través de la información mensual en el SIAGIE y planear en equipo en forma consensuado las tareas anticipadas para poder de esta manera resolver o reducir dichas causas

### **Cumplimiento de la calendarización planificada de la institución educativa**

MINEDU (2016) Referente a este compromiso sostiene que para su cumplimiento se debe tener en cuenta el calendario comunal, con el cual podremos realizar adecuadamente la distribución de horas de clase, considerando también las horas efectivas mínimas de cada nivel, así mismo se debe contar con todo el personal docente en el mes de marzo o en lo posible antes del inicio de las labores escolares, por otra parte, también se planifica jornadas de reflexión, los días de logro, vacaciones de medio año. Y para verificar el cumplimiento del compromiso 3 se debe contar con el cuaderno de asistencia de los docentes y personal administrativo y por lo tanto el líder debe garantizar el cumplimiento al 100% de las horas mínimas de clase.

### **Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa**

MINEDU (2016). Nos aclara que lo que busca este compromiso es que los docentes mejoremos nuestra práctica pedagógica, puesto que somos el factor principal en el logro de los aprendizajes de nuestros estudiantes, pero desde luego que sin dejar de lado a los otros factores del entorno, los cuales se pueden dar a través de un acompañamiento adecuado de la práctica docente y los círculos de interaprendizaje, con la finalidad de realizar una serie reflexiones con y entre los docentes.

Este compromiso está a cargo del equipo directivo, además en educación primaria lo incluye docentes que pertenecen al área de técnico pedagógico, que se conforma en el mes de marzo, los cuales realizan el monitoreo y acompañamiento pedagógico de conforme a lo planificado y está determinado en el PAT, como mínimo tres visitas, que pueden ser por trimestre o de acuerdo con los momentos del año escolar de cada institución educativa, para ello se puede utilizar la rúbrica de observación de aula, que evalúa aspectos principales del desempeño docente, por otra parte también deben realizarse reuniones de interaprendizaje justamente para poder mejorar la práctica pedagógica con todas las escuelas.

### **Compromiso de gestión de la convivencia escolar en la institución educativa**

MINEDU (2016). Plantea que el compromiso del servicio de la convivencia escolar en las organizaciones educativas, se debe cumplir a través de la elaboración de las normas de convivencia de la institución educativa, el cual debe aprobarse e incorporarse en el reglamento interno y esta debe servir como base para la elaboración también en cada aula con la participación desde luego de los estudiantes y padres de familia pertenecientes a cada aula.

Además se debe planificar y realizar reuniones, jornadas y encuentros con los tutores de los estudiantes por parte de los docente de aula y esto con la finalidad de dar orientaciones pedagógicas, es decir de qué manera los tutores ayudarían a mejorar los aprendizajes de sus hijos y de convivencia escolar, así mismo se debe generar espacios de participación y representatividad estudiantil como los municipios escolares entre otros, por otra parte cabe también conformar el comité de Tutoría y orientación educativa y la promoción de la convivencia escolar, esto

nos indica que toda institución educativa debe ser un espacio seguro y acogedor para las y los estudiantes

En conclusión diremos que estos cinco compromisos si se cumplen adecuadamente se logrará con satisfacción lo que en esencia se quiere lograr, es pues a que los estudiantes se sientan contentos al poder lograr eficazmente sus aprendizajes deseados en cada ciclo escolar, por consiguiente tendrán la motivación de seguir adelante, desde luego los maestros también contribuirán a través de una programación y práctica pedagógica adecuada, todo ello desde luego manteniendo relaciones cordiales entre todos los partes que pertenecen a la institución educativa sumándose a esto un liderazgo directivo pertinente.

Por supuesto que en muchos no se llega a concretizar de manera favorable en la medida de que hay directores que solo se dedican a ordenar su cumplimiento, sin que él o ella también participe en las mismas y no acepte sus errores para mejorarlas, por consiguiente hace que los demás miembros de la comunidad marchen aisladamente, además se sabe el rol fundamental de los directores actuales se centra en la gestión de aprendizajes pero parece que algunos se resisten en el cambio puesto que al realizar un monitoreo se sabe que esta debe realizarse con el fin de detectar que si algún docente y/o los docentes tienen dificultad en algún punto el director debe trabajar juntamente con su docente para mejorar este aspecto

## **1.4 Formulación del Problema**

### **1.4.1 Problema general**

¿Qué relación existe entre el Liderazgo Directivo y los Compromisos de Gestión Escolar en las Instituciones Educativa de la Red Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018?

### **1.4.2 Problemas específicos:**

- ¿Qué relación existe entre el Liderazgo directivo por imitación y el progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes en las Instituciones Educativas de la Red Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018?
- ¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo de entrenamiento y la retención anual de estudiantes en las Instituciones Educativas de la Red Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018?

- ¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo autoritario y el cumplimiento de la calendarización planificada en las Instituciones Educativas de la Red Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018?
- ¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo democrático y el acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en las Instituciones Educativas de la Red Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018?
- ¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo afiliativo y la gestión de la convivencia escolar en las Instituciones Educativas de la Red Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018?

### **1.5 Justificación del Estudio**

El actual estudio se realizó comenzando con la apreciación de los propios docentes, que laboran en la red educativa del distrito de Mariscal Cáceres, provincia y región de Huancavelica, con la intención de determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo y los compromisos de gestión escolar, puesto que hay la necesidad de prestar atención sobre el desempeño laboral directivo, ya que es uno de los agentes primordiales en la mejora educativa que a través de sus estilos de liderazgo motivaran a que sus colaboradores puedan ejercer una actitud positiva o negativa para el desempeño apropiado y exitoso de los responsabilidades del trabajo educativo.

En tal sentido a través de este estudio se pretende generar una reflexión de los directivos sobre los estilos de liderazgo que estén manejando en su labor diario en sus centros educativos y si estos resultan fructíferos o no, de tal manera buscar el fortalecimiento de su labor a través de los conocimientos adecuado de los estilos de liderazgo directivo que en la presente se enuncian, de qué manera y cuando utilizarlas, sensibilizado así a los directivos la necesidad de un cambio en su forma de mando para conseguir estilos adecuados de liderazgo directivo que motiven al trabajo en equipo, y consensuado en el cumplimiento adecuado y responsable de todo lo que compete hacia los aprendizajes fundamentales de nuestros estudiantes desde luego con la colaboración activa de todos los miembros que conforman la comunidad educativa de las instituciones educativas de la red Mariscal Cáceres, Huancavelica, bajo un liderazgo directivo que maneje diferentes estilos de liderazgo, a sí mismo se tiene la expectativa de que el

presente estudio alcance como base a que los directivos y docentes de otras instituciones educativas puedan perfeccionar su desempeño laboral.

## **1.6 Hipótesis**

### **1.6.1 Hipótesis general:**

Existe relación entre el Liderazgo Directivo y los Compromisos de Gestión Escolar en las Instituciones Educativas de la Red Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018.

### **1.6.2 Hipótesis específicos:**

- Existe relación entre el liderazgo por imitación del director y el progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes en la red Educativa Mariscal Cáceres - Huancavelica, 2018.
- Existe relación entre el liderazgo directivo de entrenamiento y la retención anual de los estudiantes en las Instituciones Educativas de la Red Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018.
- Existe relación entre el liderazgo directivo autoritario y el cumplimiento de la Calendarización Planificada en las Instituciones Educativas de la Red Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018.
- Existe relación entre liderazgo directivo democrático y el acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en las Instituciones Educativas de la Red Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018.
- Existe relación entre el liderazgo directivo afiliativo y la gestión de la convivencia escolar en las Instituciones Educativas de la Red Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018

## **1.7 Objetivos**

### **1.7.1 Objetivo general:**

Establecer la relación que existe entre el Liderazgo Directivo y los Compromisos de Gestión Escolar en las Instituciones Educativas de la Red Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018

### **1.7.2 Objetivos específicos:**

- Establecer la relación que existe entre el liderazgo por imitación del director y el progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes en la red Educativa Mariscal Cáceres - Huancavelica, 2018.

- Establecer la relación que existe entre el liderazgo directivo de entrenamiento y la retención anual de los Estudiantes en las Instituciones Educativas de la Red Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018.
- Establecer la relación que existe entre el liderazgo directivo autoritario y el cumplimiento de la Calendarización Planificada en las Instituciones Educativas de la Red Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018.
- Establecer la relación que existe entre el liderazgo directivo democrático y el acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en las Instituciones Educativas de la Red Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018.
- Establecer la relación que existe entre el liderazgo directivo afiliativo y la gestión de la convivencia escolar en las Instituciones Educativas de la Red Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018



## **CAPÍTULO II**

### **MÉTODO**

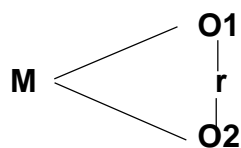
## 2.1 Diseño de Investigación

Oseña et al (2015), afirman que el diseño es la condición que el investigador debe tener presente para evaluar, organizar y concluir el problema.

Además, que para la selección de un adecuado diseño se debe tener en cuenta el objetivo propuesto, el nivel de observación y la relación de las variables materia de estudio, estas conocidas como los hechos o fenómenos de la realidad concreta.

Manifiestan también que el diseño de investigación está en función al tipo y tamaño de la muestra.

Por consiguiente, considero que este estudio es de tipo no experimental, con un diseño descriptivo correlacional. Al respecto Oseña et al (2015), nos da luces que este tipo de diseño se identifica, por la cantidad de variables que se evalúa, en una misma muestra definida. Lo cual se presenta en el esquema



**Donde:**

**M=** Muestra: 32 docentes de ambos sexos de las instituciones educativas de la Red Mariscal Cáceres

**O1=**Variable 1: Liderazgo Directivo

**O2=**Variable 2: Compromisos de Gestión Escolar

**r=** Relación de las dos variable de estudio

## 2.2 Variables y Operacionalización

**Tabla N° 01**

### **Operacionalización de la variable: Liderazgo Directivo**

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	Escala de Medición
Liderazgo Directivo	Silvana Freire Alejandra Miranda Lima (2014) El director, como principal responsable de la gestión escolar, cumple un papel central al articular, conducir y facilitar una serie de procesos al interior de la escuela.	El progreso de una escuela obedece necesariamente de la idoneidad con que el equipo directivo ejerza un liderazgo eficaz, de tal manera que media en la estimulación y situaciones de las responsabilidades de sus colaboradores, quienes, a su vez, realizarán una experiencia educativa apropiada en sus aulas hacia el logro eficaz de los aprendizajes de sus estudiantes	1.1 Autoritario	1.1.1 Evita las buenas relaciones con sus colaboradores	Ordinal
				1.1.2 Dirección centrada en las obligaciones	
				1.1.3 Decide las acciones a ejecutar	
				1.1.4 Impone órdenes	
				1.1.5 Normativo y controlador	
				1.1.6 Poder mediante la amenaza	
			1.2 Afiliativo	1.2.1 Fomenta la escucha en la toma de decisiones	Ordinal
				1.2.2 Sensibilidad por las necesidades de los demás	
				1.2.3 Trato cercano y amable	
				1.2.4 Ofrece feedback	
				1.2.5 Trato igualitario	
				1.2.6 Interrelación armoniosa	
			1.3 Democrático	1.2.7 Indicaciones claras	Ordinal
				1.3.1 Comparte funciones de Dirección	

	1.3.2 Decisiones en consenso
1.5 De entrenamiento	1.3.3 Alienta la participación
	1.3.4 Fomento del trabajo en equipo
	1.4.1 Exigencia de excelencia
	1.4.2 Desconfianza
	1.4.3 Fija estándares de desempeño alto
	1.4.4 Obsesión por hacer todo mejor y rápido
	1.5.1 Guía

**Tabla N° 02**

**Operacionalización de la variable: Compromisos de Gestión Escolar**

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	Escala de Medición
Compromisos de Gestión Escolar	. <b>Compromisos de Gestión Escolar y Plan Anual de Trabajo de la IE 2017</b> MINEDU (2017) Una gestión escolar exitosa es aquella que logra que todos los actores de la comunidad educativa orienten sus acciones hacia la mejora de los aprendizajes.	Los directores de la institución educativa desempeñan un papel fundamental en cuanto ejerzan un liderazgo directivo adecuado al conducir, estimular y promover que todos los colaboradores de una organización educativa aumente voluntades para el logro eficiente de los responsabilidades del trabajo educativo, encaminados necesariamente en el perfeccionamiento de	2.1 Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la I.E.	2.1.1 Análisis de la ECE 2.1.2 Gestiones de fortalecimiento de los aprendizajes de estudiantes que participan en la ECE 2.1.4 Gestiones de mejora de los aprendizajes de estudiantes de los demás grados	Ordinal
			2.2 Retención anual de estudiantes en la I.E.	2.2.1 Reporte oportuno de la matrícula en el SIAGIE 2.2.2 Reportaje de asistencia de estudiantes en el SIAGIE 2.2.3 Reportaje de asistencia de estudiantes en el	

los aprendizajes que es nuestra tarea fundamental	SIAGIE que culminan el año escolar
2.3 Cumplimiento de la Calendarización Planificada en la I.E.	2.3.1 Cumple la calendarización planificada en la I.E.
	2.3.2 Cumplimiento de jornadas laborales efectivas de los docentes
	2.4.1 Monitoreo y acompañamiento
2.4 Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la I.E.	2.4.2 Reuniones de interaprendizaje
	2.5.1 Implementa acciones de gestión de convivencia escolar adecuada
2.5 Gestión de la convivencia escolar en la I.E	2.5.2 Información oportuna de casos en el SISEVE y registro de incidencias
	2.5.3 Evaluación de la convivencia escolar

## 2.3 Población y muestra

### Población

Según Arias, (2006). Se deduce que la población es una masa definida o perenne con rasgos destacados y definidos, por lo tanto las demostraciones derivadas en una exploración serán extendidas. Además será fijada por el problema y los objetivos.

También Oseda et al (2015) Nos declara que la población es una agrupación de individuos con rasgos semejantes, esta puede poseer propiedades determinables como: ser una entidad, sexo, edad o de una raza, etc.

Para el asunto de este estudio, la población estuvo determinada por:

**Tabla N° 03: Población**

NIVEL	GÉNERO		TOTAL
	FEMENINO	MASCULINO	
INICIAL	2	-	2
PRIMARIA	8	2	10
SECUNDARIA	12	8	20
TOTAL	22	10	32

**FUENTE:** Recojo de información del cuadro de asignación personal de las Instituciones Educativas del nivel Inicial, Primaria y secundaria de la Red Mariscal Cáceres, 2018

### Muestra

Oseda, et. Al. (2015). Manifiesta que la muestra es un sub grupo de la población del cual se recogen datos. En consecuencia, podemos decir que la muestra es parte de la población que tiene las mismas características que posee esta unidad y a partir de ella se puede generalizar los resultados a toda la población de este estudio.

Hernández, R (2014) También menciona que cuando la población es pequeña, es también la muestra.

Por lo tanto, tomando este enunciado muestra fue de tipo no probabilístico puesto que se seleccionó como unidad de estudio a toda la población que

consta 32 docentes de ambos sexos que pertenecen a la Red Educativa Mariscal Cáceres- Huancavelica. Lo que indica que es una muestra censal.

**Tabla N° 04: Muestra**

NIVEL	GÉNERO		TOTAL
	FEMENINO	MASCULINO	
INICIAL	2	-	2
PRIMARIA	8	2	10
SECUNDARIA	12	8	20
TOTAL	22	10	32

**FUENTE:** Recojo de información del cuadro de asignación personal de las Instituciones Educativas del nivel Inicial, Primaria y secundaria de la Red Mariscal Cáceres, 2018

## **2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

### **Técnicas**

Hernández, (2014). Menciona a la técnica como los medios utilizados para poder recolectar información de un fenómeno o hecho determinado, estas pueden ser: la observación, la entrevista, el análisis de documentos, la encuesta, etc. el cual mide la opinión de los participantes que puede ser de manera directa o indirecta

La técnica utilizada en el presente trabajo de investigación fue la encuesta.

### **Encuesta**

Niño, (2010) Señala acerca de la encuesta como una técnica que nos ayuda a recolectar los datos proporcionados por parte de los individuos de la población, denominada muestra, donde se reconocerán apreciaciones, opiniones, puntos de vista, intereses, experiencias, entre otros estos se determinaran luego de aplicar técnicas que se diseñan para obtener ese fin, es así que se ha convertido en una técnica muy empleada por los investigadores.

### **Instrumentos**

Hernández, (2014). Nos manifiesta que los instrumentos son aquellos medios complementarios que sirven para poder recoger y registrar los datos que se obtuvieron por medio de la encuesta. Además estos instrumentos de recolección de datos son recursos o medios del que se vale el investigador para

aproximarse a los fenómenos o hechos de estudio y a través de ella extraer información.

El instrumento que se aplicó fue el cuestionario de la variable1: Liderazgo Directivo y de la variable2: Compromisos de Gestión Escolar.

### **Cuestionario**

El respecto Niño, (2010). Al respecto menciona que estos poseen un conjunto de preguntas estructuradas técnicamente y ordenadas, estas pueden ser impresas y escritas, pueden ser respondidas de manera escrita, aunque también en algunas veces de manera oral. Este instrumento es el que más se emplea en el recojo de información, asimismo su elaboración requiere de esfuerzo y tiempo. El contenido estará en conformidad acorde a la formación y cultura de los elementos a los cuales serán sometidos este instrumento.

### **Validación**

Hernández, (2014). Manifiesta que la validez es el nivel autorizado que respalda si los ítems que conforman un determinado instrumento valen o no para recoger evidencias de las variables objeto de estudio de una determinada investigación.

Por tal razón el instrumento fue validado por dos expertos, con el fin de agregar o quitar las observaciones y las propuestas en su versión final antes de su aplicación para conseguir los datos del Liderazgo directivo y compromisos de gestión escolar en las Instituciones Educativas de la Red Mariscal Cáceres-Huancavelica.

**Tabla N° 05: Validez de instrumento**

<b>APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO</b>	<b>GRADO</b>	<b>VALORACIÓN</b>
Dr. Castillo Mendoza, Helsides Leandro	Dr. En Ciencias de la Educación Mg. En Docencia y Gestión Educativa	<b>Buena 74%</b>
Mg. Huayllani Palomino, Víctor Juan de Dios	Mg. En Psicología Educativa	<b>Buena 74%</b>

**FUENTE:** Elaboración propia



## Confiabilidad

Hernández, (2014). Nos manifiesta que a través de la confiabilidad podemos saber si el instrumento o los instrumentos aplicados para el recojo de evidencias sobre las variables funciona de modo similar en otras situaciones.

Por tal razón, el método utilizado para determinar la confiabilidad de los instrumentos de la presente investigación fue de mitades partidas, porque se aplicó por una sola vez y con una cantidad menor a la muestra, donde los resultados se muestran en base de datos en excel estadístico.

Luego de ello se hizo el procesamiento de datos obtenidos teniendo en cuenta a toda la población de la presente investigación, mediante el Programa Estadístico SPSS versión 22.

**Tabla N° 06: Confiabilidad del instrumento Liderazgo directivo**

Coeficiente correlacional	0.886
Corrección	0, 940

**FUENTE: Cuestionario sobre liderazgo directivo**

El valor obtenido fue 0,88, la cual muestra que el instrumento aplicado sobre liderazgo directivo es muy confiable.

**Tabla N° 07: Confiabilidad del instrumento compromisos de gestión escolar**

Coeficiente correlacional	0.872
Corrección	0.931

**FUENTE: Cuestionario sobre compromisos de gestión escolar**

El valor obtenido fue 0,87, la cual muestra que el instrumento aplicado sobre compromisos de gestión escolar es muy confiable.

## 2.5 Métodos de análisis de datos

En el presente estudio, se hizo todo un proceso desde la ordenación hasta la clasificación de los datos obtenidos, para su correspondiente análisis y así se llegó a conclusiones válidas.

Para procesar datos se utilizaron el programa de Excel, para el análisis

estadístico se utilizó el programa SPSS Versión 22 como soporte para el procesamiento de datos, los resultados de variables e hipótesis se realizó mediante los gráficos estadísticos ,tablas de frecuencia, porcentaje con los respectivos análisis e interpretaciones , la validez de los instrumentos ( el cuestionario de encuestas) fue aprobado por dos expertos metodólogos, mientras que la confiabilidad se comprobó a través de un aplicado en excel , de igual forma para comprobar la hipótesis se usó la prueba estadística de correlación de Rho de Spearman.

Luego de obtener testimonios de la muestra, se realizó el análisis descriptivo, es decir, en este proceso se ordenaron y clasificaron los datos obtenidos para su respectivo análisis. Procesando luego el texto utilizando el programa de Word y las respuestas de los cuestionarios a través del programa Excel

Para la comprobación de la hipótesis se utilizó la prueba estadística de correlación de Rho de Spearman, a través del software SPSS Versión 22

Los resultados de las variables e hipótesis fueron mostrados a través de gráficos estadísticos, tablas de frecuencia, porcentaje con su respectivo análisis e interpretación

## **2.6 Aspectos éticos**

Para la elaboración del actual estudio se consideró aspectos apropiados; respetando los principios de ética desde su iniciación y conclusión de la investigación siguiendo los lineamientos y formas establecidas por la Universidad Cesar Vallejo. Por otra parte, también expreso que para nominar las citas parafraseadas de los autores y la bibliografía cumplí con el formato APA Sexta Edición, por lo tanto, los datos consignados que he obtenido son existentes y derivan de fuentes honestos.

## **CAPÍTULO III**

### **RESULTADOS**

### 3.1. Resultados descriptivos

#### a. Resultados descriptivos de liderazgo directivo

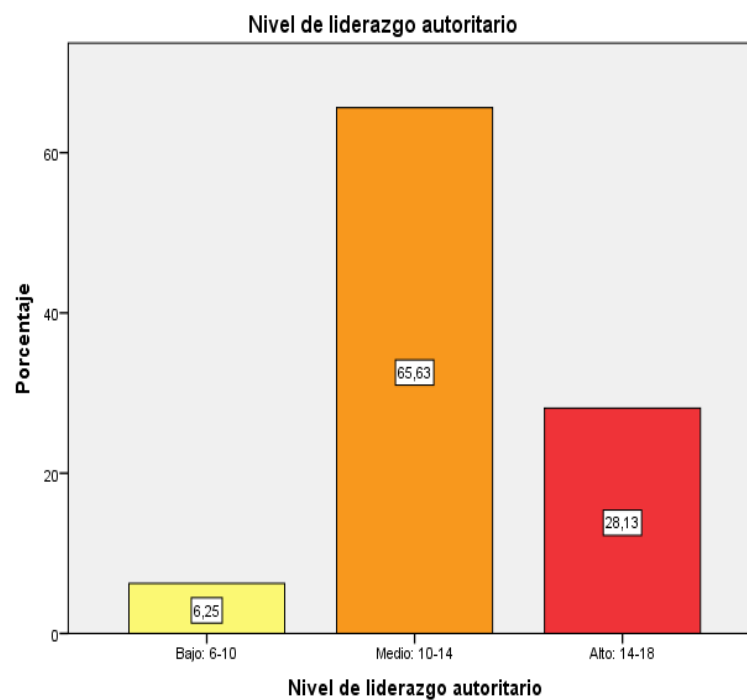
**Tabla N° 08: Nivel de liderazgo autoritario**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo: 6-10	2	6,3
Medio: 10-14	21	65,6
Alto: 14-18	9	28,1
Total	32	100,0

Fuente: Base de datos de la investigadora – SPSS V22

En la Tabla N° 08, se estima la deducción de la encuesta referida a la dimensión liderazgo autoritario en la Red Educativa de Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018. Donde 2 docentes opinaron que esta se encuentra en el nivel bajo, 21 docentes opinan que el nivel es medio. Mientras, que 9 docentes señalan que en dicha dimensión es alto. Para mejor comprensión véase la siguiente figura:

**Figura N° 01**



Fuente: Tabla N° 08

En la Figura N° 01, se ve los resultados porcentuales de la dimensión liderazgo autoritario en la Red Educativa de Mariscal Cáceres- Huancavelica, 2018. Donde, el 6,25% de docentes opinaron que el nivel es bajo, mientras que 65,63% es medio y el 28,13% de docentes señalan que en dicha dimensión esta alta.

En general, en la Tabla N° 08 y Figura N° 01, se mira que el nivel predominante en cuanto al liderazgo autoritario, es el nivel medio en la Red Educativa de Mariscal Cáceres- Huancavelica, 2018. Lo que significa que los directores de los tres niveles llámese inicial, primaria y secundaria que conforman dicha red educativa en muchas ocasiones comunican sus decisiones por medio de otras personas, quizás para evitar ciertas contradicciones, por otra parte, esto hace que los docentes a su cargo trabajen más por obligación, imposición para evitar sanciones posteriores; que por responsabilidad e iniciativa propia, ya que en la toma de decisiones hay poca participación de sus docentes.

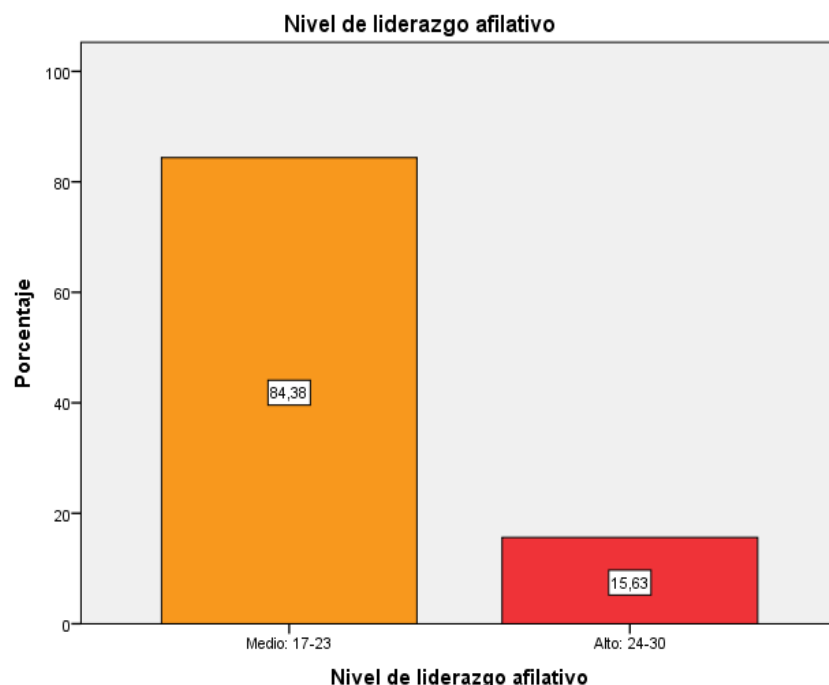
**Tabla N° 09: Nivel de liderazgo afiliativo**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Medio: 17-23	27	84,4
Alto: 24-30	5	15,6
Total	32	100,0

Fuente: Base de datos de la investigadora – SPSS V22:

Aquí, se estima la deducciones de la encuesta hecha a los docentes de la Red Educativa de Mariscal Cáceres- Huancavelica, 2018 referida a la dimensión liderazgo Afiliativo, donde 27 docentes opinaron que esta se encuentra ubicado en el nivel medio. Mientras, que 5 docentes señalan que en dicha dimensión es alta. Para mejor comprensión véase la siguiente figura:

**Figura N°02**



Fuente: Tabla N° 09

En la Figura N° 2, se observa los resultados porcentuales de la dimensión liderazgo afiliativo en la Red Educativa de Mariscal Cáceres- Huancavelica, 2018. Donde, el 84,38% de docentes opinaron que el nivel de autonomía está en nivel medio. Mientras, que el 15,63% de docentes señalan que en dicha dimensión esta alta.

En general, en la Tabla N° 9 y Figura N° 2, se aprecia que el nivel predominante de liderazgo afiliativo es medio en la Red Educativa de Mariscal Cáceres- Huancavelica, 2018, lo que representa que los directores de los tres niveles llámese inicial, primaria y secundaria que conforman dicha red educativa, en muy pocas ocasiones se preocupan y son sensibles por las cosas personales de sus colaboradores en lo que se refiere a asuntos familiares y de salud, por otra parte también se señala que los directivos de los tres niveles, no siempre demuestran un trato igualitario hacia sus

colaboradores, esto acarrea disconformidad y puede disminuir las relaciones interpersonales adecuadas.

Además podemos manifestar que los directivos en muy pocas oportunidades tienden a reconocer y recompensar el buen trabajo y la creatividad de sus colaboradores hacia el logro de los objetivos propuestos.

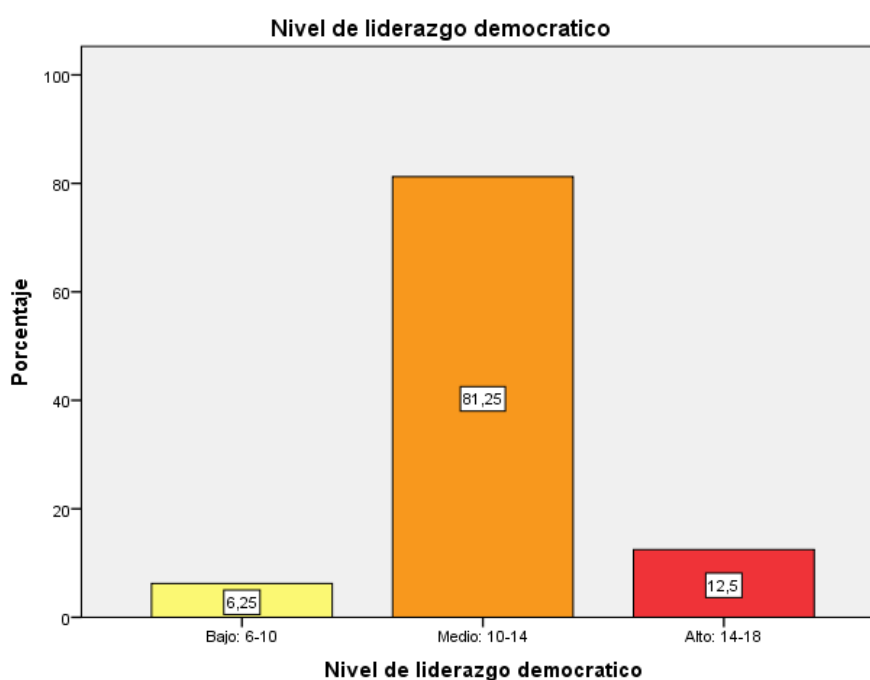
**Tabla N° 10: Nivel de liderazgo democrático**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo: 6-10	2	6,3
Medio: 10-14	26	81,3
Alto: 14-18	4	12,5
Total	32	100,0

Fuente: Base de datos de la investigadora – SPSS V22

En la Tabla N° 10, se aprecia los resultados de la encuesta referida a la dimensión liderazgo democrático en la Red Educativa de Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018. Donde 2 docentes opinaron que están en un nivel bajo, mientras que 26 docentes opinaron que esta se encuentra ubicada en el nivel medio, finalmente 4 docentes señalan que en dicha dimensión está en el nivel alto. Para mejor comprensión véase la siguiente figura:

**Figura N° 3**



Fuente: Tabla N° 10

En la Figura N° 3, se observa los resultados porcentuales de la dimensión liderazgo democrático en la Red Educativa de Mariscal Cáceres- Huancavelica, 2018. Donde, el 6,25% opina que el nivel es bajo, el 81,25% de docentes opinaron que el nivel es medio. Mientras, que el 12,5% de docentes señalan que en dicha dimensión esta alta.

En general, en la Tabla N° 10 y Figura N° 3, se ve que el nivel predominante de liderazgo democrático en la Red Educativa de Mariscal Cáceres- Huancavelica, 2018, es medio, por consiguiente se puede manifestar que los directivos de los tres niveles educativos a veces delegan funciones, ya que estas se dan a través de equipos de trabajo según la organización de cada nivel educativo, así mismo se puede observar que los directivos, a un qué no en la totalidad de los asuntos, ya ofrecen diversas soluciones para que entre todos puedan elegir la más acertada, en beneficio desde luego de la comunidad educativa al que dirige. Por otra parte se nota que a veces los directivos estimulan la participación activa de sus colaboradores en el logro eficiente de las metas de su institución educativa, fomentando de esta manera la toma de decisión con la participación mayoritaria de sus docentes.

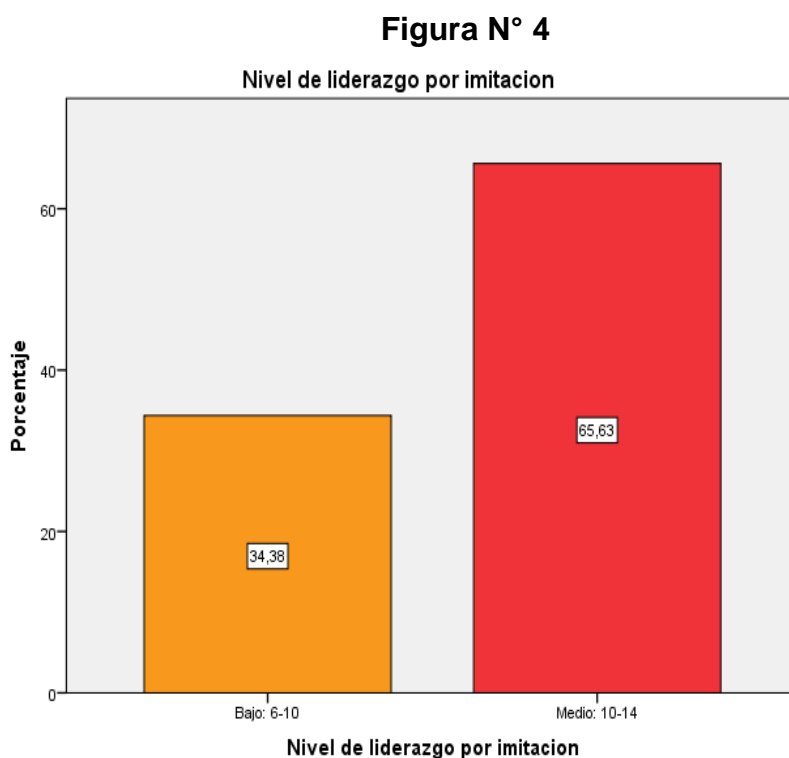
**Tabla N° 11: Nivel de liderazgo por imitación**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo : 6-10	11	34,4
Medio : 10-14	21	65,6
Total	32	100,0

Fuente: Base de datos de la investigadora – SPSS V22

En la Tabla N° 11, se aprecia los resultados de la encuesta referida a la dimensión liderazgo por imitación, donde 11 docentes de Red Educativa de Mariscal Cáceres- Huancavelica, 2018, opinaron que el nivel es bajo. Mientras, que 21 docentes señalan que en dicha dimensión está en el nivel medio. Para mejor comprensión véase la siguiente figura:





Fuente: Tabla N° 11

En la Figura N° 4, se observa los resultados porcentuales de la encuesta referida a la dimensión liderazgo por imitación en la Red Educativa de Mariscal Cáceres- Huancavelica, 2018. Donde, el 34,38% de docentes opinaron que el nivel de autonomía está en nivel bajo. Mientras, que el 65,63% de docentes señalan que en dicha dimensión esta medio.

En general, en la Tabla N° 11 y Figura N° 4, se observa que el nivel predominante de liderazgo por imitación en la Red Educativa de Mariscal Cáceres- Huancavelica, 2018, es medio, lo que da a conocer que los directivos en muchos asuntos incitan a sus colaboradores a que trabajen según los modelos que ellos marquen o modelos de otras realidades, sin tener en cuenta la predisposición y la motivación necesaria de sus docentes,

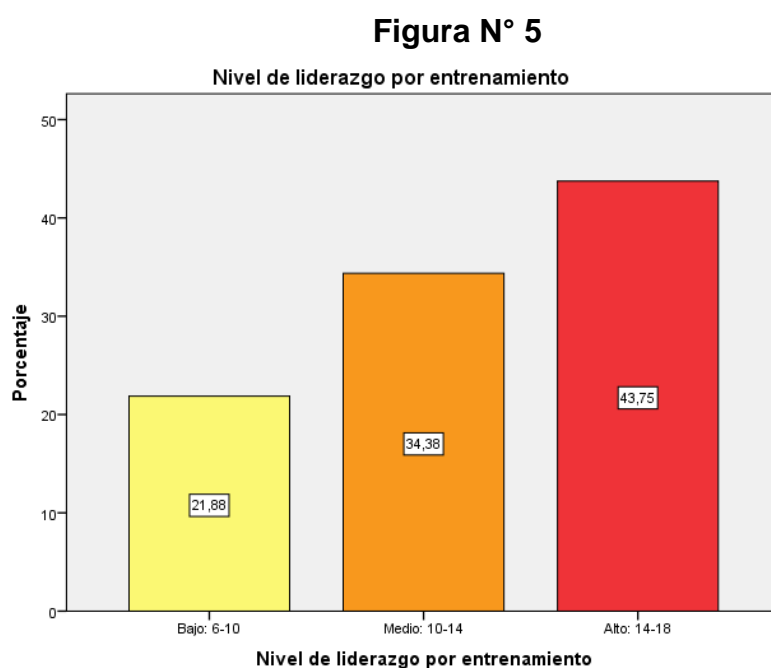
en realizar acciones más de lo que tenía previsto hacia el logro de las metas trazadas.

**Tabla N° 12: Nivel de liderazgo por entrenamiento**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo : 6-10	7	21,9
Medio : 10-14	11	34,4
Alto : 14-18	14	43,8
Total	32	100,0

Fuente: Base de datos de la investigadora – SPSS V22

En la Tabla N° 12, se estima la deducción de la encuesta referida a la dimensión liderazgo por entrenamiento en la Red Educativa de Mariscal Cáceres- Huancavelica, 2018. Donde 7 docentes opinaron que está en el nivel bajo, mientras que 11 docentes opinaron que el nivel es medio, finalmente 14 docentes señalan que en dicha dimensión es alta. Para mejor comprensión véase la siguiente figura:



Fuente: Tabla N° 12

En la Figura N° 5, se observa los resultados porcentuales de la dimensión liderazgo por entrenamiento en la Red Educativa de Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018. Donde, el 21,88% de docentes opinaron que el nivel es bajo, mientras que 34,38% opinan que es medio y el 43,75% de docentes señalan que en dicha dimensión esta alta.

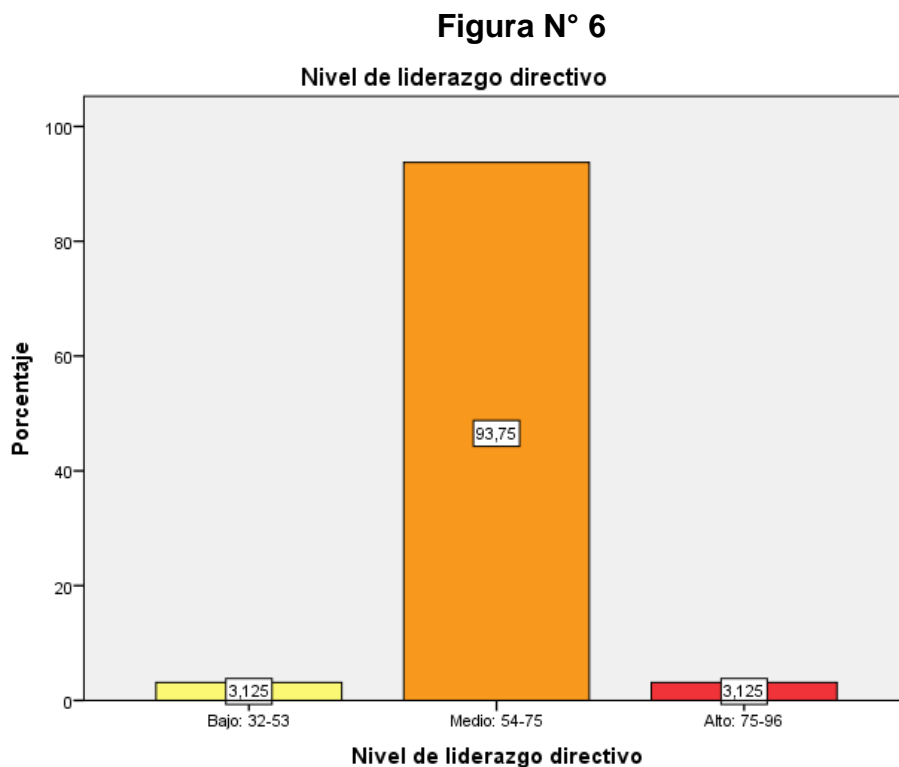
En general, en la Tabla N° 12 y Figura N° 5, se observa que el nivel predominante de liderazgo por entrenamiento en la Red Educativa de Mariscal Cáceres- Huancavelica, 2018, es alta. Lo que significa que los directivos son guías, puesto que permiten que sus docentes identifiquen sus fortalezas y debilidades y a partir de ellas puedan superar estas debilidades mediante un plan consensuado, en beneficio de la comunidad educativa al que dirige

**Tabla N° 13: Nivel de liderazgo directivo**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo : 32-53	1	3,1
Medio : 54-75	30	93,8
Alto : 75-96	1	3,1
Total	32	100,0

Fuente: Base de datos de la investigadora – SPSS V22

En la Tabla N° 13, se aprecia los resultados de la encuesta sobre la variable liderazgo directivo en la Red Educativa de Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018. Donde 1 docente opinó que el nivel es bajo, mientras que 30 docentes opinan que es medio, y 1 docente señalan que en dicha dimensión es alta. Para mejor comprensión véase la siguiente figura:



Fuente: Tabla N° 13

En la Figura N° 6, se observa los resultados porcentuales de la variable liderazgo directivo en la Red Educativa de Mariscal Cáceres- Huancavelica, 2018. Donde, el 3,125% de docentes opinan que está en nivel bajo, el 93,75 opinaron que el nivel es medio. Mientras, que el 3,125% de docentes señalan que en dicha variable esta alta.

En general, en la Tabla N° 13 y Figura N° 6, se observa que el nivel predominante de liderazgo directivo en la Red Educativa de Mariscal Cáceres- Huancavelica, 2018, es medio, puesto que los directivos a un tiene deficiencia en ejercer diferentes estilos de liderazgo como autoritario, afiliativo, democrático, por imitación y entrenamiento de manera pertinente según las características de las situaciones en las instituciones al que dirigen.

## b. Resultados descriptivos de compromisos de gestión escolar

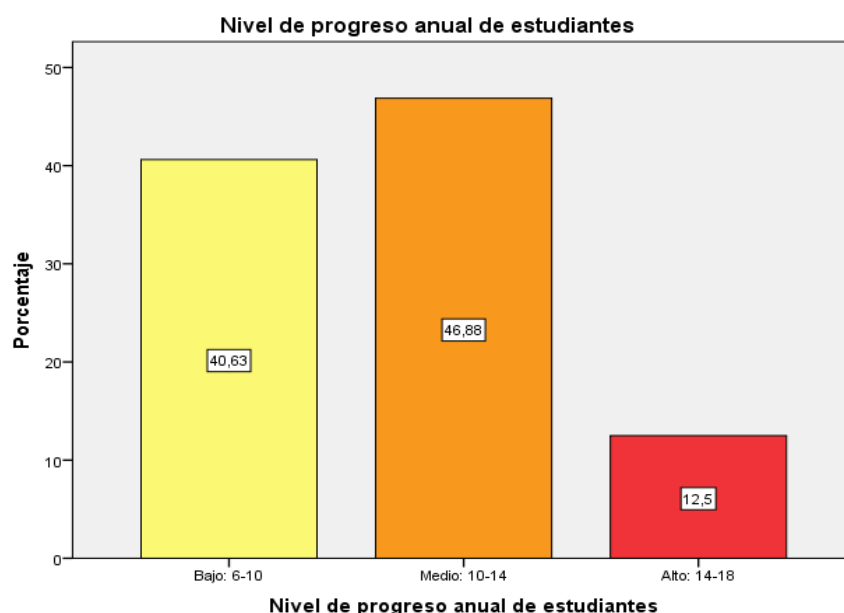
**Tabla N° 14: Nivel de progreso anual de estudiantes**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo : 6-10	13	40,6
Medio : 10-14	15	46,9
Alto : 14-18	4	12,5
Total	32	100,0

Fuente: Base de datos de la investigadora – SPSS V22

En la Tabla N° 14, se aprecia los resultados de la encuesta referida a la dimensión progreso anual de estudiantes en la Red Educativa de Mariscal Cáceres- Huancavelica, 2018. Donde 13 docentes opinaron que esta se encuentra ubicada en el nivel bajo, mientras que 15 señalan estar en nivel medio y 4 docentes el nivel de dicha dimensión es alto. Para mejor comprensión véase la siguiente figura:

**Figura N° 7**



Fuente: Tabla N° 14

En la Figura N° 7, se observa los resultados porcentuales de la dimensión progreso anual de estudiantes en la Red Educativa de Mariscal Cáceres- Huancavelica, 2018. Donde, el 40,63% de docentes opinaron que el nivel es bajo,

mientras que 46,88% opinan que está en nivel medio y el 12,5% de docentes señalan que en dicha dimensión esta alta.

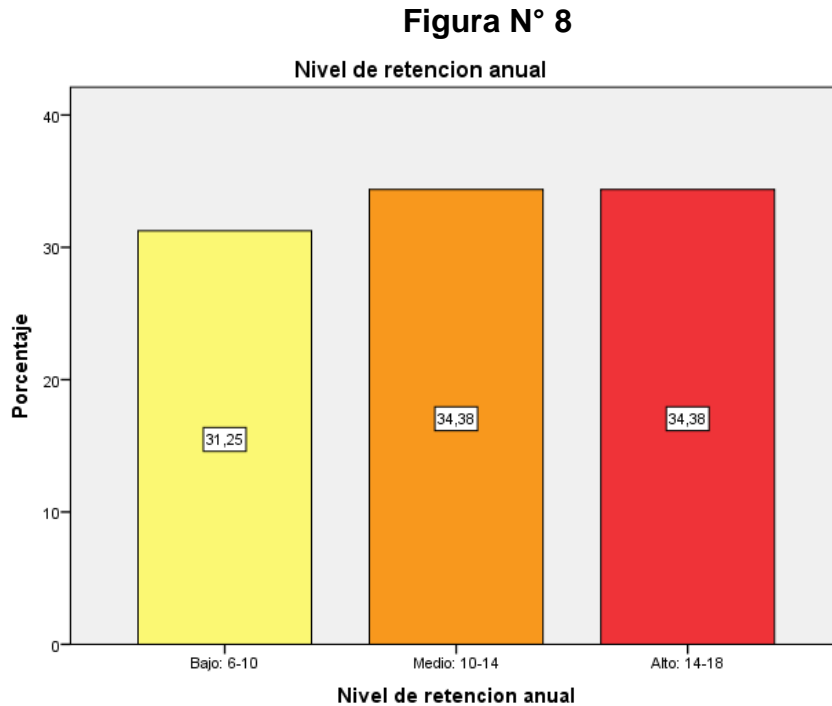
En general, en la Tabla N° 14 y Figura N° 7, se observa que el nivel predominante de progreso anual de estudiantes en la Red Educativa de Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018, es medio. Esto significa que los docentes encuestados manifestaron que en muy pocas oportunidades los directivos impulsan a realizar el diagnóstico para identificar la problemática del contexto institucional, a partir de los exámenes en el que los estudiantes participan como la ECE, exámenes regionales, PISA, etc., para de esta manera se pueda analizar las causas que originan los resultados de los aprendizajes, a partir de ello se promueva mejorar los niveles de aprendizaje de los estudiantes. Además solo a veces se toma en cuenta otras realidades donde las actividades que desarrollaron les resultó adecuado para el progreso anual de los aprendizajes de todos y todos los estudiantes.

**Tabla N° 15: Nivel de retención anual de estudiantes**

Nivel		Frecuencia	Porcentaje
Bajo	: 6-10	10	31,3
Medio	: 10-14	11	34,4
Alto	: 14-18	11	34,4
Total		32	100,0

Fuente: Base de datos de la investigadora – SPSS V22

En la Tabla N° 15, se ve los resultados de la encuesta referente a la dimensión retención anual de estudiantes de las instituciones educativas de la Red Educativa de Mariscal Cáceres- Huancavelica, 2018. Donde 10 docentes opinaron que esta dimensión se encuentra ubicada en el nivel bajo, mientras que 11 opinan que el nivel es medio y 22 señalan que el nivel de la dimensión retención anual de estudiantes es alto. Para mejor comprensión véase la siguiente figura:



Fuente: Tabla N° 15

En la Figura N° 8, se observa los resultados porcentuales de la dimensión retención anual de estudiantes en la Red Educativa de Mariscal Cáceres- Huancavelica, 2018. Donde, el 31,25% de docentes opinaron que el nivel de está en nivel bajo, mientras que 34,38% señalan estar en nivel medio y el 34,38% de docentes señalan que en dicha dimensión esta alta.

En general, en la Tabla N° 15 y Figura N° 8, se observa que el nivel predominante de la dimensión de retención anual de estudiantes en la Red Educativa de Mariscal Cáceres- Huancavelica, 2018, es medio. Puesto que los docentes manifestaron que los directivos de las instituciones de los tres niveles, solo en algunos años realizaron el reporte oportuno en el SIAGIE del porcentaje de los estudiantes matriculados, por otra parte se nota también que los directivos tienden a tener muy poca iniciativa en analizar en forma coordinada sobre las causas de la evolución o disminución del porcentaje de los estudiantes matriculados, en las instituciones educativas al que lideran.

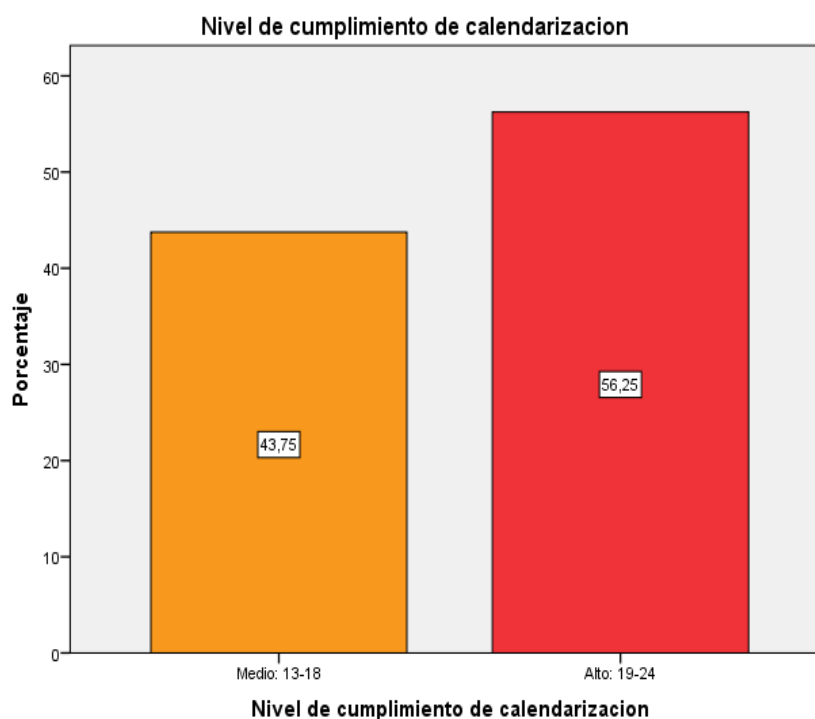
**Tabla N° 16: Nivel de cumplimiento de la calendarización**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Medio : 13-18	14	43,8
Alto : 19-24	18	56,3
Total	32	100,0

Fuente: Base de datos de la investigadora – SPSS V22

En la Tabla N° 16, se aprecia los resultados de la encuesta concerniente a la dimensión cumplimiento de la calendarización en la Red Educativa de Mariscal Cáceres- Huancavelica, 2018. Donde 14 docentes opinaron que el nivel es medio. Mientras, que 18 docentes señalan que en dicha dimensión es alta. Para mejor comprensión véase la siguiente figura:

**Figura N° 9**



Fuente: Tabla N° 16

En la Figura N° 9, se observa los resultados porcentuales de la dimensión cumplimiento de calendarización en la Red Educativa de Mariscal Cáceres-



Huancavelica, 2018. Donde, el 43,75% de docentes opinaron que está en nivel medio. Mientras, que el 56,25% de docentes señalan que en dicha dimensión esta alta.

En general, en la Tabla N° 16 y Figura N° 9, se observa que el nivel predominante de cumplimiento de calendarización en la Red Educativa de Mariscal Cáceres- Huancavelica, 2018, es alta. Esto significa que los directivos de los tres niveles educativos promueven diferentes mecanismos con el fin de dar cumplimiento de la calendarización planificada, a que los docentes elaboren sus unidades y sesiones de aprendizaje en forma oportuna, además los directivos aseguran la permanencia de los docentes en las jornadas laborales, según normas establecidas

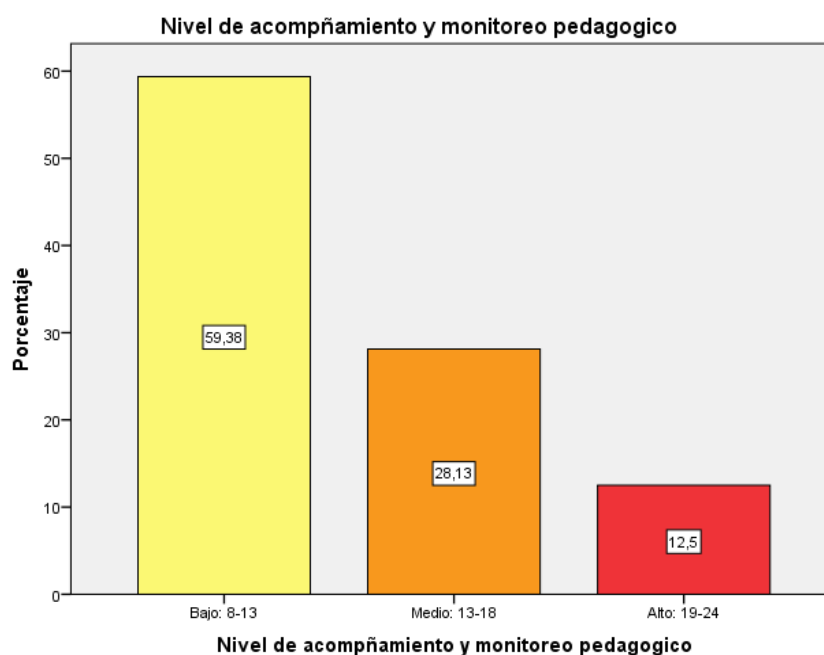
**Tabla N° 17: Nivel de acompañamiento y monitoreo pedagógico**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo : 8-13	19	59,4
Medio : 13-18	9	28,1
Alto: 19-24	4	12,5
Total	32	100,0

Fuente: Base de datos de la investigadora – SPSS V22

En la Tabla N° 17, se aprecia los resultados relativo a la dimensión acompañamiento y monitoreo pedagógico en la Red Educativa de Mariscal Cáceres- Huancavelica, 2018. Donde 19 docentes opinaron que el nivel es bajo, mientras que 9 opinan estar en nivel medio y 4 señalan que en dicha dimensión es alta. Para mejor comprensión véase la siguiente figura:

**Figura N° 10**



Fuente: Tabla N° 17

En la Figura N° 10, se observa los resultados porcentuales de la dimensión acompañamiento y monitoreo pedagógico en la Red Educativa de Mariscal Cáceres- Huancavelica, 2018. Donde, el 59,38% opina estar en nivel bajo, mientras que el 28,13% de docentes opinaron que el nivel está en nivel medio y el 12,5% de docentes señalan que en dicha dimensión esta alta.

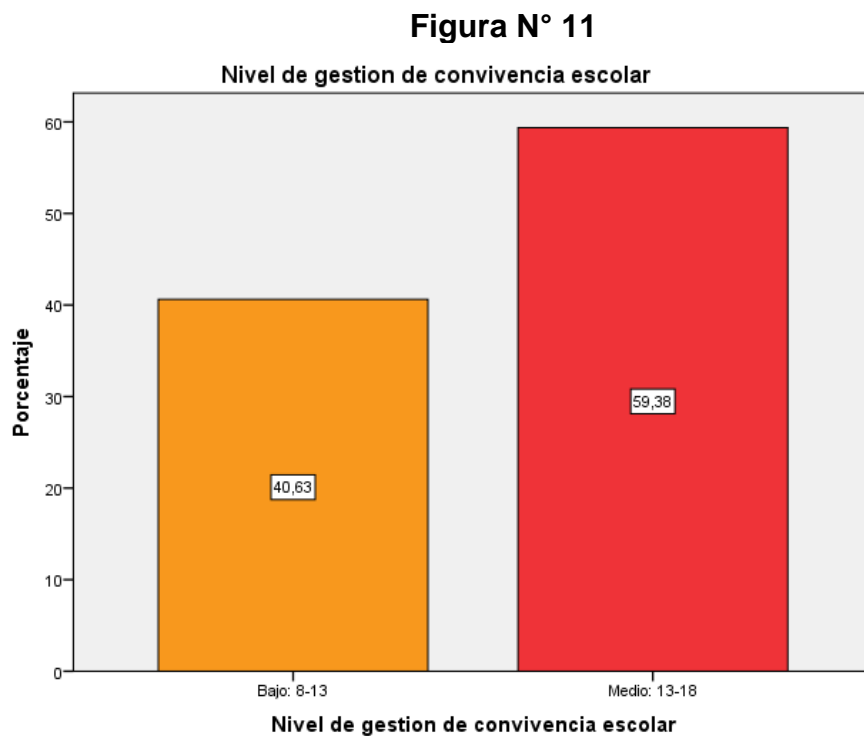
En general, en la Tabla N° 17 y Figura N° 10, se observa que el nivel predominante de acompañamiento y monitoreo pedagógico en la Red Educativa de Mariscal Cáceres- Huancavelica, 2018, es bajo. Esto significa que los directivos tienden a dar muy poca participación a los docentes en la elaboración del Plan de monitoreo, es más no cumplen con el cronograma establecido del monitoreo. Los directivos si realizan el monitoreo de la práctica pedagógica, pero no lo realizan un acompañamiento adecuado y eficiente ya que no socializan los avances y dificultades observados, tampoco no se organizan jornadas de capacitación.

**Tabla N° 18: Nivel de gestión de convivencia escolar**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo : 8-13	13	40,6
Medio : 13-18	19	59,4
Total	32	100,0

Fuente: Base de datos de la investigadora – SPSS V22

En la Tabla N° 18, se aprecia los resultados de la encuesta relativo a la dimensión gestión de convivencia escolar en la Red Educativa de Mariscal Cáceres- Huancavelica, 2018. Donde 13 docente considera que están en el nivel bajo, mientras que 19 docentes opinaron que el nivel de comunicación es medio. Para mejor comprensión véase la siguiente figura:



Fuente: Tabla N° 18

En la Figura N° 11, se observa los resultados porcentuales de la dimensión gestión de convivencia en la Red Educativa de Mariscal Cáceres- Huancavelica, 2018. Donde, el 40,63% opinan que están en el nivel bajo, mientras que el 59,38% de docentes opinaron que están en nivel medio.

En general, en la Tabla N° 18 y Figura N° 11, se observa que el nivel predominante de gestión de convivencia escolar en la Red Educativa de Mariscal Cáceres- Huancavelica, 2018, es medio. Esto representa que los directivos de los tres niveles regularmente generan un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo situaciones mediante el manejo de estrategias y resolución pacífica de conflictos mediante mecanismos adecuados, además esporádicamente los directores evalúan la convivencia escolar para reorientar su accionar.

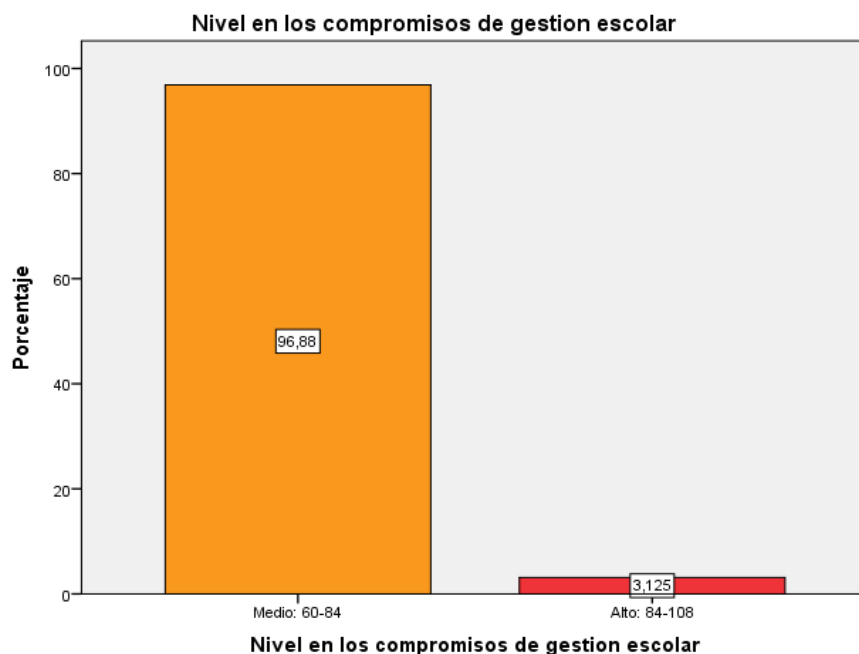
**Tabla N° 19: Nivel en los compromisos de gestión escolar**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Medio : 60-84	31	96,9
Alto : 84-108	1	3,1
Total	32	100,0

Fuente: Base de datos de la investigadora – SPSS V22

En la Tabla N° 19, se aprecia los resultados de la encuesta concerniente a la variable compromisos de gestión escolar, donde 31 docentes que laboran en las instituciones educativas pertenecientes a la Red Educativa Mariscal Cáceres- Huancavelica opinaron que esta se encuentra ubicada en el nivel medio. Mientras, que 1 docente señala que en dicha variable es alta. Para mejor comprensión véase la siguiente figura:

**Figura N° 12**



Fuente: Tabla N° 19

En la Figura N° 12, se observa los resultados porcentuales de la variable compromisos de gestión escolar en la Red Educativa de Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018. Donde, el 96,88% de docentes opinaron que están en el nivel medio. Mientras, que el 3,125% de docentes señalan que en dicha dimensión esta alta.

En general, en la Tabla N° 19 y Figura N° 12, se observa que el nivel de compromisos de gestión escolar en la Red Educativa de Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018, es medio. Esto significa que los directivos de los tres niveles, aún tiene muy poca participación en el cumplimiento adecuado y eficiente en cuanto se refiere al progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes, la retención anual de estudiantes, el cumplimiento de la calendarización planificada, acompañamiento y monitoreo de la práctica

pedagógica, así mismo de la gestión de convivencia escolar en las instituciones en las que lideran.

### 3.2. Prueba de hipótesis

La investigación de tipo no experimental, tiene como fin buscar la correlación entre dos variables para lo cual es necesario tener en cuenta la siguiente tabla, para conocer el tipo de correlación que pudiera existir entre ellos:

**Tabla N° 20: Valores de correlación**

<b>Tipo de correlación</b>	<b>Valor</b>
Correlación negativa perfecta	-1
Correlación negativa muy fuerte	-0,90 a -0,99
Correlación negativa fuerte	-0,75 a -0,89
Correlación negativa media	-0,50 a -0,74
Correlación negativa débil	-0,25 a -0,49
Correlación negativa muy débil	-0,10 a -0,24
No existe correlación alguna	-0,09 a +0,09
Correlación positiva muy débil	+0,10 a +0,24
Correlación positiva débil	+0,25 a +0,49
Correlación positiva media	+0,50 a +0,74
Correlación positiva fuerte	+0,75 a +0,89
Correlación positiva muy fuerte	+0,90 a +0,99
Correlación positiva perfecta	+1

**Fuente: Oseda, et. al (2018)**

El estadígrafo utilizado para el cálculo de correlación fue la rho de Spearman, por tener una escala ordinal y para validar la hipótesis planteada se realizó con la prueba de significancia.

#### a. Prueba de hipótesis general

La hipótesis de investigación planteada fue: Existe relación entre el Liderazgo directivo y los compromisos de gestión escolar en las Instituciones Educativas de la Red Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018

## 1. Planteamiento de hipótesis estadístico:

**Hipótesis nula:**

**$H_0 (\rho > 0,05)$**

No existe relación significativa entre liderazgo directivo y los compromisos de gestión escolar en las Instituciones Educativas de la Red Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018.

**Hipótesis alterna:**

**$H_1 (\rho \leq 0,05)$**

Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y los compromisos de gestión escolar en las Instituciones Educativas de la Red Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018

## 2. Nivel de significancia o riesgo

$\alpha = 0,05$  (5%)

## 3. Estadígrafo de prueba:

Para la correlación: Rho de Spearman y

Para la prueba de hipótesis: la prueba de significancia

## 4. Calcular los valores de la prueba estadística.

**Tabla N° 21: Correlaciones entre liderazgo directivo y compromisos de gestión escolar**

			Nivel de liderazgo directivo	Nivel de compromisos de gestión escolar
Rho de Spearman	Nivel de liderazgo directivo	Coeficiente de correlación	1,000	,525*
		Sig. (bilateral)	.	,015
		N	32	32
	Nivel de compromisos de gestión escolar	Coeficiente de correlación	,525*	1,000
		Sig. (bilateral)	,015	.
		N	32	32

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Base de datos de la investigadora – SPSS V22

En la tabla N° 21, se aprecia que existe correlación positiva media entre liderazgo directivo y los compromisos de gestión escolar, con un valor de 0,525.

#### **5. Regla de decisión.**

Se acepta  $H_0$ : si el significancia bilateral asintótica es mayor que el nivel de significancia teórica.

Se acepta  $H_1$ : si el nivel significancia bilateral asintótica es menor e igual que el nivel de significancia teórica

#### **6. Decisión estadística.**

Como, la significancia bilateral asintótica (0,015) es menor que el nivel de significancia teórica (0,05), se rechaza la  $H_0$  (hipótesis nula) y se acepta la  $H_1$  (hipótesis alterna). Es decir, estadísticamente el nivel de significancia o de error encontrada es de 1,5% menor a lo permitido en las ciencias sociales que es de 5%. Por lo tanto, existe la relación significativa entre ambas variables.

#### **7. Conclusión estadística.**

Existe la relación entre liderazgo directivo y los compromisos de gestión escolar en las Instituciones Educativas de la Red Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018, con un nivel de significancia de 0,015 menor de 0,05 y  $\rho=0,525$

### **b. Prueba de hipótesis específicos**

#### **Hipótesis específica N° 1**

La hipótesis de investigación planteada fue: Existe relación entre el liderazgo por imitación del director y el progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes en la Red Educativa Mariscal Cáceres - Huancavelica, 2018.

#### **1. Planteamiento de hipótesis estadístico:**

##### **Hipótesis nula:**

##### **$H_0 (\rho > 0,05)$**

No existe relación significativa entre el liderazgo por imitación del director y el progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes en la Red Educativa Mariscal Cáceres - Huancavelica, 2018.



**Hipótesis alterna:****H<sub>1</sub> ( $\rho \leq 0,05$ )**

Existe relación significativa entre el liderazgo por imitación del director y el progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes en la Red Educativa Mariscal Cáceres - Huancavelica, 2018.

**2. Nivel de significancia o riesgo**

$\alpha = 0,05$  (5%)

**3. Estadígrafo de prueba:**

Para la correlación: Rho de Spearman y

Para la prueba de hipótesis: la prueba de significancia

**4. Calcular los valores de la prueba estadística.**

**Tabla N° 22: Correlaciones entre el nivel de liderazgo por imitación y nivel de progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes**

			Nivel de liderazgo por imitación	Nivel de progreso anual
Rho de Spearman	Nivel de liderazgo por imitación	Coeficiente de correlación	1,000	,247
		Sig. (bilateral)	.	,052
		N	32	32
	Nivel de progreso anual	Coeficiente de correlación	,247	1,000
		Sig. (bilateral)	,052	.
		N	32	32

Fuente: Base de datos de la investigadora – SPSS V22

En la tabla N° 22, se aprecia que existe correlación negativa débil entre liderazgo por imitación y progreso anual de estudiantes, con un valor de 0,247.

## **5. Regla de decisión.**

Se acepta  $H_0$ : si el significancia bilateral asintótica es mayor que el nivel de significancia teórica.

Se acepta  $H_1$ : si el nivel significancia bilateral asintótica es menor e igual que el nivel de significancia teórica

## **6. Decisión estadística.**

Como, la significancia bilateral asintótica (0,052) es mayor que el nivel de significancia teórica (0,05), se acepta la  $H_0$  (hipótesis nula) y se rechaza la  $H_1$  (hipótesis alterna). Es decir, estadísticamente el nivel de significancia o de error encontrada es de 5,2% mayor a lo permitido en las ciencias sociales que es de 5%. Por lo tanto, no existe la relación significativa entre ambas dimensiones.

## **7. Conclusión estadística.**

No existe la relación significativa entre el liderazgo por imitación y el progreso anual de estudiantes en las Instituciones Educativas de la Red Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018, con un nivel de significancia de 0,052 mayor de 0,05 y  $\rho=0,247$ .

### **Hipótesis específica N° 2**

La hipótesis de investigación planteada fue: Existe relación entre el liderazgo directivo de entrenamiento y la retención anual de estudiantes en las Instituciones Educativas de la Red Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018.

## **1. Planteamiento de hipótesis estadístico:**

### **Hipótesis nula:**

$$H_0 (\rho > 0,05)$$

No existe relación significativa entre el liderazgo directivo de entrenamiento y la retención anual de estudiantes en las Instituciones Educativas de la Red Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018.

### **Hipótesis alterna:**

$$H_1 (\rho \leq 0,05)$$

Existe relación significativa entre el liderazgo directivo de entrenamiento y la retención anual de estudiantes en las Instituciones Educativas de la Red Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018.

## 2. Nivel de significancia o riesgo

$$\alpha = 0,05 \text{ (5\%)}$$

## 3. Estadígrafo de prueba:

Para la correlación: Rho de Spearman y

Para la prueba de hipótesis: la prueba de significancia

## 4. Calcular los valores de la prueba estadística.

**Tabla N° 23: Correlaciones entre el nivel de liderazgo de entrenamiento y la retención anual de estudiantes**

			Nivel de liderazgo de entrenamiento	Nivel de retención anual de estudiantes
Rho de Spearman	Nivel de liderazgo de entrenamiento	Coeficiente de correlación	1,000	,389*
		Sig. (bilateral)	.	,025
		N	32	32
	Nivel de progreso anual	Coeficiente de correlación	,389*	1,000
		Sig. (bilateral)	,025	.
		N	32	32

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Base de datos de la investigadora – SPSS V22

En la tabla N° 23, se aprecia que existe correlación positiva débil entre liderazgo de entrenamiento y retención anual de estudiantes, con un valor de 0,389.

## 5. Regla de decisión.

Se acepta  $H_0$ : si el significancia bilateral asintótica es mayor que el nivel de significancia teórica.

Se acepta  $H_1$ : si el nivel significancia bilateral asintótica es menor e igual que el nivel de significancia teórica.

## 6. Decisión estadística.

Como, la significancia bilateral asintótica (0,025) es menor que el nivel de significancia teórica (0,05), se rechaza la  $H_0$  (hipótesis nula) y se acepta la  $H_1$  (hipótesis alterna). Es decir, estadísticamente el nivel de significancia o de error encontrada es de 2,5% menor a lo permitido en

las ciencias sociales que es de 5%. Por lo tanto existe la relación significativa entre ambas variables.

## **7. Conclusión estadística.**

Existe la relación significativa entre el liderazgo directivo de entrenamiento y la retención anual de los estudiantes en las Instituciones Educativas de la Red Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018., con un nivel de significancia de 0,025 menor de 0,05 y  $\rho=0,389$ .

### **Hipótesis específica N° 3**

La hipótesis de investigación planteada fue: Existe relación entre el liderazgo directivo autoritario y el cumplimiento de la Calendarización Planificada en las Instituciones Educativas de la Red Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018.

#### **1. Planteamiento de hipótesis estadístico:**

**Hipótesis nula:**

**$H_0 (\rho > 0,05)$**

No existe relación significativa entre el liderazgo directivo autoritario y el cumplimiento de la Calendarización Planificada en las Instituciones Educativas de la Red Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018.

**Hipótesis alterna:**

**$H_1 (\rho \leq 0,05)$**

Existe relación significativa entre el liderazgo directivo autoritario y el cumplimiento de la Calendarización Planificada en las Instituciones Educativas de la Red Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018.

#### **2. Nivel de significancia o riesgo**

$\alpha = 0,05$  (5%)

#### **3. Estadígrafo de prueba:**

Para la correlación: Rho de Spearman y

Para la prueba de hipótesis: la prueba de significancia

#### **4. Calcular los valores de la prueba estadística.**

**Tabla N° 24: Correlaciones entre el nivel de liderazgo autoritario y el nivel de cumplimiento de la calendarización planificada**

			Nivel de liderazgo autoritario	Nivel de cumplimiento de calendarización
Rho de Spearman	Nivel de liderazgo autoritario	Coeficiente de correlación	1,000	,889**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	32	32
	Nivel de cumplimiento de calendarización	Coeficiente de correlación	,787**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	32	32

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla N° 24, se aprecia que existe correlación positiva fuerte entre liderazgo autoritario y el cumplimiento de calendarización planificada, con un valor de 0,889.

#### **5. Regla de decisión.**

Se acepta  $H_0$ : si el significancia bilateral asintótica es mayor que el nivel de significancia teórica.

Se acepta  $H_1$ : si el nivel significancia bilateral asintótica es menor e igual que el nivel de significancia teórica.

#### **6. Decisión estadística.**

Como, la significancia bilateral asintótica (0,000) es menor que el nivel de significancia teórica (0,05), se rechaza la  $H_0$  (hipótesis nula) y se acepta la  $H_1$  (hipótesis alterna). Es decir, estadísticamente el nivel de significancia o de error encontrada es de 0% menor a lo permitido en las ciencias sociales que es de 5%. Por lo tanto, existe la relación significativa entre ambas dimensiones.

#### **7. Conclusión estadística.**

Existe relación entre el liderazgo directivo autoritario y el cumplimiento de la Calendarización Planificada en las Instituciones Educativas de la Red Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018, con un nivel de significancia de 0,000 menor de 0,05 y  $\rho=0,889$ .

#### Hipótesis específica N° 4

La hipótesis de investigación planteada fue: Existe relación entre liderazgo directivo democrático y el acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en las Instituciones Educativas de la Red Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018

##### 1. Planteamiento de hipótesis estadístico:

**Hipótesis nula:**

**$H_0 (\rho > 0,05)$**

No existe relación significativa entre liderazgo directivo democrático y el acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en las Instituciones Educativas de la Red Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018

**Hipótesis alterna:**

**$H_1 (\rho \leq 0,05)$**

Existe relación significativa entre Liderazgo directivo democrático y el acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en las Instituciones Educativas de la Red Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018

##### 2. Nivel de significancia o riesgo

$\alpha = 0,05$  (5%)

##### 3. Estadígrafo de prueba:

Para la correlación: Rho de Spearman y

Para la prueba de hipótesis: la prueba de significancia

##### 4. Calcular los valores de la prueba estadística.

**Tabla N° 25: Correlaciones entre el nivel de liderazgo democrático y el nivel de acompañamiento y monitoreo**

			Nivel de liderazgo democrático	Nivel de acompañamiento y monitoreo
Rho de Spearman	Nivel de liderazgo democrático	Coeficiente de correlación	1,000	,587**
		Sig. (bilateral)	.	,005
		N	32	32
	Nivel de acompañamiento y monitoreo	Coeficiente de correlación	,587**	1,000
		Sig. (bilateral)	,005	.
		N	32	32

---

**\*\*.** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla N° 25, se aprecia que existe correlación positiva media entre liderazgo democrático y acompañamiento y monitoreo, con un valor de 0,587.

#### **5. Regla de decisión.**

Se acepta  $H_0$ : si el significancia bilateral asintótica es mayor que el nivel de significancia teórica.

Se acepta  $H_1$ : si el nivel significancia bilateral asintótica es menor e igual que el nivel de significancia teórica.

#### **6. Decisión estadística.**

Como, la significancia bilateral asintótica (0,005) es menor que el nivel de significancia teórica (0,05), se rechaza la  $H_0$  (hipótesis nula) y se acepta la  $H_1$  (hipótesis alterna). Es decir, estadísticamente el nivel de significancia o de error encontrada es de 0,5% menor a lo permitido en las ciencias sociales que es de 5%. Por lo tanto, existe la relación significativa entre liderazgo democrático y acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica

#### **7. Conclusión estadística.**

Existe relación significativa entre el liderazgo democrático y el monitoreo y acompañamiento de la práctica pedagógica de los docentes en la Red educativa de Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018, con un nivel de significancia de 0,005 menor de 0,05 y  $\rho=0,587$ .

#### **Hipótesis específica N° 5**

La hipótesis de investigación planteada fue: Existe relación entre el liderazgo directivo afiliativo y la gestión de la convivencia escolar en las Instituciones Educativas de la Red Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018

##### **1. Planteamiento de hipótesis estadístico:**

**Hipótesis nula:**

**$H_0$  ( $\rho > 0,05$ )**

No existe relación el liderazgo directivo afiliativo y la gestión de la convivencia escolar en las Instituciones Educativas de la Red Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018

**Hipótesis alterna:**

**$H_1 (p \leq 0,05)$**

Existe relación significativa entre el liderazgo directivo afiliativo y la gestión de la convivencia escolar en las Instituciones Educativas de la Red Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018

**Nivel de significancia o riesgo**

$\alpha = 0,05$  (5%)

**2. Estadígrafo de prueba:**

Para la correlación: Rho de Spearman y

Para la prueba de hipótesis: la prueba de significancia

**3. Calcular los valores de la prueba estadística.**

**Tabla N° 26: Correlaciones entre el nivel de liderazgo afiliativo y el nivel de gestión de convivencia escolar**

			Nivel de liderazgo afiliativo	Nivel de gestión de convivencia escolar
Rho de Spearman	Nivel de liderazgo afiliativo	Coeficiente de correlación	1,000	,547**
		Sig. (bilateral)	.	,002
		N	32	32
	Nivel de gestión de convivencia escolar	Coeficiente de correlación	,547**	1,000
		Sig. (bilateral)	,002	.
		N	32	32

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Base de datos de la investigadora – SPSS V22

En la tabla N° 26, se observa que existe correlación positiva media entre el liderazgo afiliativo y la gestión de convivencia escolar, con un valor de 0,547

**5. Regla de decisión.**

Se acepta  $H_0$ : si el significancia bilateral asintótica es mayor que el nivel de significancia teórica.



Se acepta H1: si el nivel significancia bilateral asintótica es menor e igual que el nivel de significancia teórica

**6. Decisión estadística.**

Como, la significancia bilateral asintótica (0,002) es menor que el nivel de significancia teórica (0,05), se rechaza la  $H_0$  (hipótesis nula) y se acepta la  $H_1$  (hipótesis alterna). Es decir, estadísticamente el nivel de significancia o de error encontrada es de 0,2% menor a lo permitido en las ciencias sociales que es de 5%. Por lo tanto, existe la relación significativa entre ambas dimensiones.

**7. Conclusión estadística.**

Existe la relación significativa entre el liderazgo directivo afiliativo y la gestión de la convivencia escolar en las Instituciones Educativas de la Red Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018, con un nivel de significancia de 0,002 menor de 0,05 y  $\rho=0,547$ .

## **CAPITULO IV**

### **DISCUSIÓN**

En este capítulo se hizo un análisis de los resultados sobre la relación que existe entre el liderazgo directivo y los compromisos de gestión escolar en las Instituciones Educativas de la Red Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018.

En ese sentido, el estadígrafo utilizado para el cálculo de correlación fue Rho de Spearman, por tener una escala ordinal y para validar la hipótesis planteada, se realizó la prueba de significancia.

1. Por lo tanto, existe relación significativa entre la variables de liderazgo directivo y la variable compromisos de gestión escolar en las instituciones educativas de la Red Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018, con un nivel de significancia de 0,015 mayor de 0,05 y  $\rho=0,525$ . Entonces podemos señalar que si existe un buen liderazgo directivo habrá mayor cumplimiento de los compromisos de la gestión escolar. Estos resultados concuerdan con lo expuesto por Sandoval, (2017). En su tesis titulada “Relación entre el Liderazgo Pedagógico y el Cumplimiento de los Compromisos de Gestión Escolar, en las Instituciones Educativas del distrito de Saposoa, 2016, donde Los resultados mostraron que existe relación positiva formidable entre liderazgo pedagógico y el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar. Así mismo en un segmento del libro LIDERAZGO, Teoría, Aplicación y desarrollo de habilidades de Lussier y Achua, mencionan a Goleman, en el que nos manifiesta que un buen líder es aquel que no solo utiliza en su actuar un tipo de liderazgo, sino que es aquel que adecua diferentes estilos de liderazgo, pero de acuerdo a los contextos que a medite el caso.
2. En la tabla N° 22, se comprueba la hipótesis específica de la presente investigación en el que se aprecia que no existe relación significativa entre liderazgo por imitación y el progreso anual de discentes de las entidades educativas de la Red Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018, con un nivel de significancia de 0,052 mayor de 0,05 y  $\rho=0,247$ .

Estos resultados concuerdan con lo mostrado por Higuera, (2015). Tesis titulado “Factores asociados a la repitencia escolar en los estudiantes de básica secundaria y media vocacional del Colegio Simón Bolívar IED de la ciudad de Bogotá, cuya conclusión fue que la repitencia del estudiante es un aspecto profundo, multicausado, contextualizado a cada institución, familia y estudiante y es eventual, lo que imposibilita hacer generalidades.

Lo que significa que existen mucho más factores que influyen en el progreso anual de estudiantes de las instituciones. Lo cual podemos corroborar con Navarro, y Barraza, (2013). En el libro: Dirección, Liderazgo, Modelos y procesos de Gestión: Claves Hacia la Transformación, donde manifiesta que, el estudiante para mejorar su rendimiento académico y por ende logre el paso al siguiente grado, ciclo o nivel se requiere que el director ejerza un liderazgo adecuado en el que motive a sus colaboradores que laboran en su centro educativo a un trabajo en equipo, que se sientan comprometidos en la búsqueda de estrategias que logren este compromiso, además buscar que los padres y los mismos estudiantes se sientan implicados y empeñosos en el mejoramiento y logro satisfactorio de sus aprendizajes.

3. A sí mismo en la tabla N° 23, se aprecia la correlación entre liderazgo de entrenamiento y la retención anual de estudiantes, donde se estima, estadísticamente el nivel de significancia o de error encontrada es de 0,25% menor a lo permitido en las ciencias sociales que es de 5%. Por lo tanto estadísticamente existe la relación significativa entre ambas variables, con un nivel de significancia de 0,025 menor de 0,05 y  $\rho=0,389$ . Esto concuerda con el trabajo de investigación de Rueda, (2017). En el que concluye que se observó como a través de la aplicación de estrategias individuales realizadas por un coaching los discente mostraron el deleite por potenciar sus competencias, incrementaron sus aprendizaje además así posibilitaron la resolución de dificultades y conflictos entre pares, produciendo un cambio de motivación y actitudes positivas. Además concuerda con lo que sustenta Goleman (1995), (1998). En su libro ¿Qué son y cómo aplicar 6 estilos de liderazgo? Donde manifiesta el estilo de liderazgo directivo de entrenamiento, ayuda a que sus colaboradores identifiquen sus debilidades y los animan a superarlos, a través del desarrollo de planes a corto y largo plazo que los compense a alcanzar sus aspiraciones tanto personales, así como profesionales, y de esta manera su trabajo no sea como una obligación sino más bien como una responsabilidad satisfactoria.
4. Por otra parte también visualizamos la relación entre el liderazgo directivo autoritario y el cumplimiento de la Calendarización Planificada en las Instituciones Educativas de la Red Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018, con un nivel de significancia de 0,000 menor de 0,05 y  $\rho=0,889$ . Lo cual concuerda con lo

expuesto por Mora, (2016). En su investigación titulada *“Evaluación del cumplimiento de los compromisos de gestión educativa en la RED 07 – Nivel Secundaria UGEL 03 – Breña, 2016*. En la que concluyó que respecto a la dimensión cumplimiento de la calendarización planificada por la Institución Educativa, se obtuvieron un 36% logro un nivel bajo, el 30% logro un nivel medio y el 34% logro un nivel alto, por lo que atribuye este resultado la predisposición de los docentes el cumplimiento de la calendarización en su institución educativa.

5. En la tabla N° 25, se establece la relación entre liderazgo democrático y acompañamiento y monitoreo, donde se infiere que existe relación significativa entre ambas variables con un nivel de significancia de 0,005 menor de 0,05 y  $\rho=0,587$ . Lo que concuerda con Herrera, E (2017) en su tesis titulado *Estilo de liderazgo directivo y su relación con el desempeño docente en la Institución Emblemática Santa Ana de la ciudad de Chíncha – 2016*, donde muestra que estas variables se relacionan significativamente con la labor cotidiana que realizan los docentes en la Institución Educativa Emblemática Santa Ana de la ciudad de Chíncha, donde la hipótesis fue aceptada ya que se obtuvo una correlación significativa, a través del histadígrafo Pearson de  $r= 0,72$

Esto podemos corroborar con los alcances que nos da Freire, S y Miranda A (2014) *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*, donde manifiesta que para mejorar la enseñanza y refutar las buenas prácticas pedagógicas es necesario reunir elementos democráticos para así lograr el progreso de los resultados, en cuanto se refiere al aprendizaje de los estudiantes

6. Por otra parte en la tabla N° 26, también podemos apreciar la relación que existe entre el liderazgo afiliativo y la gestión de convivencia escolar, con un nivel de significancia de 0,002 menor de 0,05 y  $\rho= 547$ .

Por lo tanto, podemos concluir que consta la correspondencia especial entre el liderazgo afiliativo y la gestión de convivencia escolar en la Red educativa de Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018. Lo cual podemos corroborar con Cuellar, E, (2010), en su tesis *Estilo de liderazgo docente y convivencia escolar en la Institución Educativa Callao*, en su discusión manifiesta que una buena convivencia escolar está relacionada estrechamente con el estilo de trabajo del docente y estas a su vez con el estilo de liderazgo del director en cuanto se manifiesta en la confianza y seguridad que muestra para su avance a nivel

personal y sepa desenvolverse en grupo, conviviendo afectivamente para así lograr su aprendizaje adecuadamente. Por otra parte concuerda con Goleman (1995), (1998) en su texto, ¿Qué son y cómo aplicar 6 estilos de liderazgo? Donde asevera que el estilo de liderazgo directivo afiliativo, tiene en cuenta las emociones de sus colaboradores, preocupándose en que ellos se sientan felices con una relación armoniosa entre todos los que pertenecen a la organización al que dirige, además da autonomía a sus colaboradores a trabajar en forma que cada uno considere más positiva y eficaz en el logro de la meta trazada.

7. Para concluir mencionamos que en los resultados obtenidos encontramos que en uno de los objetivos específicos se acepta la  $H_0$ ; al respecto aclaramos que esta afirmación, no quiere decir que no existe correlación alguna entre liderazgo por imitación y progreso anual de discentes de las instituciones educativas de la Red educativa de Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018, si no que no es determinante y significativo, que existe otros factores tal como lo hemos sustentado en el apartado anterior.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES**

Luego del análisis estadístico se arribó a lo siguiente:

**Primera:** Se estableció estadísticamente que consta una relación significativa entre liderazgo directivo y compromisos de gestión escolar en las Instituciones Educativas de la Red Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018, por el cual se confirmó la hipótesis de investigación con un nivel de significancia de 0,015 mayor de 0,05 y  $\rho=0,525$ .

**Segunda:** Se estableció que no existe la correspondencia específica entre el liderazgo por imitación y el progreso anual de estudiantes en la Red educativa de Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018, puesto que resultó un nivel de significancia de 0,052 mayor de 0,05 y  $\rho=0,247$ .

**Tercera:** Se estableció que existe la relación significativa entre el liderazgo por entrenamiento y el progreso anual en la Red educativa de Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018, con un nivel de significancia de 0,025 menor de 0,05 y  $\rho=0,389$ .

**Cuarta:** Se estableció que existe relación significativa entre el liderazgo autoritario y el cumplimiento de la calendarización en la Red educativa de Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018, con un nivel de significancia de 0,000 menor de 0,05 y  $\rho=0,889$ .

**Quinta:** Se estableció que existe la relación significativa entre el liderazgo democrático y el monitoreo y acompañamiento de los docentes en la Red educativa de Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018, con un nivel de significancia de 0,005 menor de 0,05 y  $\rho=0,587$ .

**Sexta:** Se estableció que existe la relación significativa entre el liderazgo afiliativo y la gestión de convivencia escolar en la Red educativa de Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018, con un nivel de significancia de 0,002 menor de 0,05 y  $\rho=0,547$ .



## **CAPITULO VI**

### **RECOMENDACIONES**

- Primera.** A los líderes de los organismos educativos deben poseer mayor conocimiento y comprensión sobre los estilos de liderazgo para saberlas aplicar de acuerdo a las características de los hechos y asuntos a las que se enfrenten y de esta manera cumplir eficientemente los compromisos de gestión escolar.
- Segunda:** Promover la capacitación a los directores en cuanto al desarrollo de estilos de liderazgo, la cual permitirá que al aplicarla de manera adecuada generen cambios significativos en su actitud para cumplir adecuadamente los compromisos de gestión escolar con una cooperación eficiente
- Tercera:** A los maestros de los tres niveles como es inicial, primaria y secundaria, que deben entender que hay distintos estilos de liderazgo directivo, y que estas deben ser aplicadas teniendo en cuenta las particularidades de las situaciones a las que se enfrentan, por lo tanto los docentes deben saberlas entenderla cuando se aplica de manera pertinente y adecuada por parte de los directores.
- Cuarta:** Los líderes educativos debe ejercer un liderazgo adecuado para que de esta manera inciten a sus colaboradores en su conjunto a trabajar en equipo, comprometiéndose de esta manera en la búsqueda de estrategias que logren cumplir eficientemente las responsabilidades que se nos encomendaron con el propósito de elevar la calidad educativa.
- Quinta:** Los directivos deben tener en cuenta las emociones de sus colaboradores, preocupándose en que ellos se sientan felices con una relación armoniosa entre todos, para que de esta forma cada quien considere que su labor primordial es pues lograr positiva y eficiente la meta trazada.
- Sexta:** A los directivos y docentes de las diferentes instituciones educativas para que puedan tener esa capacidad de ejercer un liderazgo con diferentes estilos de manera pertinente, la cual conllevará de manera eficiente el logro de los compromisos de gestión escolar, cuyo fin último es pues lograr que nuestros estudiante estén preparados para desenvolverse de manera adecuada en el contexto donde se encuentren.

## **CAPITULO VII**

### **REFERENCIAS**

- Álvarez, Gemma, (2014), Tesis El Sistema Educativo Finlandés: Modelo para la Política Educativa de Catalunya, Universitat de Barcelona.
- Arias, Fidias. (2006). El Proyecto de Investigación. Editorial Episteme. Caracas
- Carranza, J y Constanza, C (2014), Tesis titulado “Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada
- Castro, A y Lupano M (2007) Teorías Implícitas de Liderazgo y Calidad de la Relación entre Líder y Seguidor, Boletín de Psicología, N° 89
- Changanaquí M, Huapaya G (2017), en su tesis titulada “Estilos de Liderazgo Directivo y la Calidad de Gestión educativa desde la percepción Docente de Cuatro instituciones Educativas Públicas” en la Universidad Marcelino Champagnat
- Chiavenato, Edilberto (1989) Comportamiento Organizacional. La Dinámica del Éxito en las organizaciones. MC, Graw, Hil, Segunda Edición. México
- Chicmana, R (2018) Tesis Liderazgo de los Directores y Satisfacción laboral de los Docentes de Instituciones Educativas del Distrito Daniel Hernández, Tayacaja-Huancavelica, Universidad Nacional de Huancavelica, Perú
- Chihuan, Juvenal (2017), Tesis: Administración de recursos y los compromisos de gestión escolar en las instituciones educativas de la Red-10 UGEL 05-S.J. L 2017, Perú
- Cuellar La Chira, E (2010), Tesis Estilos de liderazgo docente y convivencia escolar en la Institución Educativa Callao, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima-Perú
- Escandón, Diana; Hurtado, Andrea (2016), Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas colombianas. Estudios Gerenciales, vol.32. Universidad ICESI.
- Freire, S y Miranda, A (2014) El rol del director en las escuelas: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico, Lima-Perú, Editorial Arteta

- Garda, V (2010) en su tesis “El Liderazgo y Supervisión del Director en el Trabajo Docente y su Influencia en el Clima Organizacional en una Gestión Escolar de Calidad
- Goleman, Daniel (2000), en su artículo “Liderazgo que obtiene resultados”
- Goleman, Daniel (1995), (1998) “¿Qué son y cómo aplicar 6 estilos de liderazgo?
- Goleman, Daniel, (2013) Liderazgo el poder de la inteligencia emocional, El grupo z.
- Guillén, Raquel, (2015) Gestión educativa y docencia, Libro 9, Editorial Amapsis. México, D.F
- Hernández, Roberto (2014) Metodología de la Investigación. México D.F.: McGraw Hill Education
- Herrera, Edgard (2017), Tesis: Estilo de Liderazgo Directivo y su Relación con el Desempeño Docente en la Institución Educativa Emblemática Santa Ana de la Ciudad de Chíncha - 2016, Universidad de Huancavelica
- Higuera, M (2015), tesis titulado “Factores asociados a la repitencia escolar en los estudiantes de básica secundaria y media vocacional del Colegio Simón Bolívar IED de la ciudad de Bogotá
- Instituto para la Inclusión Social y el Desarrollo Humano. Asociación Civil (INCLUIR) (2007) Paquete Audiovisual sobre Gestión. Capacitación organizaciones de base, Argentina.
- MINEDU del Perú (2016), en su fascículo Compromisos de Gestión Escolar y Plan Anual de Trabajo de la IE 2017
- MINEDU (2013), en su Folleto para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas
- Mora, D (2016), en su investigación titulada “Evaluación del cumplimiento de los compromisos de gestión educativa en la RED 07 – Nivel Secundaria UGEL 03 – Breña, 2016.” En la Universidad Cesar Vallejo
- Navarro, M y Barraza, A, (2013), Dirección, Liderazgo, Modelos y procesos de gestión: Claves hacia la transformación, Primera Edición, Durango-México

- Niño, Danes (2010) Tesis El desempeño docente y su relación con el rendimiento académico de los estudiantes de la institución educativa "Telésforo Catacora", área de Educación para el Trabajo, Ugel N° 06 Ate- Vitarte.
- Oseda et al., (2015), Metodología de la Investigación, Quinta edición, Editorial Soluciones Gráficas, Huancayo
- Oseda et al. (2018) Investigación Científica: Apa, Vancouver e ISO 690, Primera Edición el Perú, Editorial Soluciones Gráficas, Perú Huancayo
- Párraga, Reyna (2016) Tesis Liderazgo pedagógico y clima organizacional con los compromisos de gestión escolar en una Institución Educativa Lima, Universidad Cesar Vallejo
- Pont, B, Nusche, D y Moorman, H (2009) Mejorar el liderazgo escolar
- Pozner, P y Fernández, T (2000) Gestión Educativa Estratégica Modulo 2, IIPE Buenos Aires- UNESCO, Argentina.
- Raxuleu, M (2014), en su tesis "Liderazgo del Director y Desempeño Pedagógico Docente
- REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, (2009) Prácticas de Liderazgo Directivo y resultados de Aprendizaje. Hacia Conceptos Capaces de Guiar La Investigación Empírica
- Rueda, Liber (2017) Tesis El Coaching, una estrategia pedagógica para impactar la práctica en el aula, Bogotá
- Sandoval, Z (2017), en su tesis titulada "Relación entre el Liderazgo Pedagógico y el Cumplimiento de los Compromisos de Gestión Escolar, en las Instituciones Educativas del distrito de Saposoa, 2016
- Sierra, Gloria (2016) Liderazgo Educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. Revista de Administración de Negocios, núm. 81. Universidad EAN, Bogotá, Colombia.
- Solís, S (2010) en su tesis "La Influencia del Liderazgo en la Gestión Escolar"
- Stephen, Anderson, (2010) Tesis Liderazgo Directivo: Claves para una Mejor Escuela, Universidad de Toronto, Canadá.

Villa Sánchez, A, Estilos y competencias de liderazgo en los equipos directivos, Texto de conferencia 3

Zarate, D. (2011) tesis Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima

# **ANEXOS**



## ANEXO 01

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO DE LA TESIS: “Liderazgo directivo y compromisos de gestión escolar en las Instituciones Educativas de la Red Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018”

PROBLEMA	HIPÓTESIS	OBJETIVOS	VARIABLES DIMENSIONES	MÉTODO	TEORIAS RELACIONADOS AL TEMA
<p><b>Problema general:</b> ¿Qué relación existe entre el Liderazgo directivo y los compromisos de gestión escolar en las Instituciones Educativas de la Red Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018?</p> <p><b>Problemas Específicas:</b> <b>PE1</b> ¿Qué relación existe entre el Liderazgo Directivo por Imitación y el Progreso Anual de los Aprendizajes de los Estudiantes en las Instituciones Educativas de la Red Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018?</p> <p><b>PE2</b> ¿Qué relación existe entre el Liderazgo Directivo de entrenamiento y el Progreso Anual de los Aprendizajes de los Estudiantes en las Instituciones Educativas de</p>	<p><b>Hipótesis General</b> Existe relación entre el Liderazgo directivo y los compromisos de gestión escolar en las Instituciones Educativas de la Red Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018</p> <p><b>Hipótesis Específicas:</b> <b>HE1</b> Existe relación entre el Liderazgo por Imitación del director y el progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes en la red Educativa Mariscal Cáceres – Huancavelica, 2018</p> <p><b>HE2</b> Existe relación entre el Liderazgo Directivo de entrenamiento y el Progreso Anual de los Aprendizajes de los Estudiantes en las Instituciones Educativas de la</p>	<p><b>Objetivo General:</b> Establecer la relación que existe entre el Liderazgo directivo y los compromisos de gestión escolar en las Instituciones Educativas de la Red Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018</p> <p><b>Objetivos específicos:</b> <b>OE1</b> Establecer la relación que existe entre el Liderazgo por Imitación del director y el progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes en la red Educativa Mariscal Cáceres – Huancavelica, 2018</p> <p><b>OE2</b> Establecer la relación que existe entre el Liderazgo Directivo de entrenamiento y el Progreso Anual de los Aprendizajes de los Estudiantes en las Instituciones Educativas de la Red Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018</p>	<p><b>V1: LIDERAZGO DIRECTIVO</b></p> <p>Liderazgo Autoritario</p> <p>Liderazgo Afiliativo</p> <p>Liderazgo Democrático</p> <p>Liderazgo Por Imitación</p> <p>Liderazgo De Entrenamiento</p> <p><b>V2: COMPROMISOS DE GESTIÓN ESCOLAR</b></p> <p>Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes de la institución educativa</p>	<p><b>TIPO DE INVESTIGACIÓN: BÁSICA</b></p> <p><b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: NO EXPERIMENTAL CORRELACIONAL</b></p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD     M --- O1     M --- O2     O1 --- r((r))     O2 --- r             </pre> </div> <p><b>Donde:</b> <b>M:</b> Muestra <b>O1:</b> Variable 1: Liderazgo Directivo <b>O2:</b> Variable2: Compromisos de gestión escolar <b>r:</b> Relación de las variables de estudio <b>POBLACIÓN:</b> 32 docentes de la Red Educativa de Mariscal Cáceres</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liderazgo directivo <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Definición</li> <li>1.2. Características</li> <li>1.3. Importancia</li> <li>1.4. Competencias que deben poseer los líderes</li> <li>1.5. Estilos <ul style="list-style-type: none"> <li>Autoritario</li> <li>Afiliativo</li> <li>Democrático</li> <li>Por imitación</li> <li>De entrenamiento</li> </ul> </li> </ol> </li> <li>2. Compromisos de gestión Escolar <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1. Gestión Escolar</li> <li>2.2. Beneficios de la gestión escolar</li> <li>2.3. Compromisos de Gestión Escolar <ol style="list-style-type: none"> <li>2.3.1. Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes de la institución educativa <ol style="list-style-type: none"> <li>2.3.1.1 Su sentido</li> </ol> </li> </ol> </li> </ol> </li> </ol>

<p>la Red Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018?</p> <p><b>PE3</b> ¿Qué relación existe entre el Liderazgo Directivo Autoritario y el Cumplimiento de la Calendarización Planificada en las Instituciones Educativas de la Red Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018?</p> <p><b>PE4</b> ¿Qué relación existe entre el Liderazgo Directivo Democrático y el Acompañamiento y Monitoreo a la Práctica Pedagógica en las Instituciones Educativas de la Red Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018?</p> <p><b>PE5</b> ¿Qué relación existe entre el Liderazgo Directivo Afiliativo y la Gestión de la Convivencia Escolar en las Instituciones Educativas de la Red Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018?</p>	<p>Red Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018</p> <p><b>HE3</b> Existe relación entre el Liderazgo Directivo Autoritario y el Cumplimiento de la Calendarización Planificada en las Instituciones Educativas de la Red Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018</p> <p><b>HE4</b> Existe relación entre el Liderazgo Directivo Democrático y el Acompañamiento y Monitoreo a la Práctica Pedagógica en las Instituciones Educativas de la Red Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018</p> <p><b>HE5</b> Existe relación entre el Liderazgo Directivo Afiliativo y la Gestión de la Convivencia Escolar en las Instituciones Educativas de la Red Mariscal Cáceres-Huancavelica, 201</p>	<p><b>OE3</b> Establecer la relación que existe entre el Liderazgo Directivo Autoritario y el Cumplimiento de la Calendarización Planificada en las Instituciones Educativas de la Red Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018</p> <p><b>OE4</b> Establecer la relación que existe entre el Liderazgo Directivo Democrático y el Acompañamiento y Monitoreo a la Práctica Pedagógica en las Instituciones Educativas de la Red Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018</p> <p><b>OE5</b> Establecer la relación que existe entre el Liderazgo Directivo Afiliativo y la Gestión de la Convivencia Escolar en las Instituciones Educativas de la Red Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018</p>	<p>Retención anual de estudiantes en la institución educativa</p> <p>Cumplimiento de la calendarización Planificada en la institución educativa</p> <p>Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa</p> <p>Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa</p>	<p><b>MUESTRA:</b> 32 docentes de la Red Educativa de Mariscal Cáceres</p> <p><b>TÉCNICAS:</b> Encuesta</p> <p><b>INSTRUMENTO:</b> Cuestionario</p> <p><b>VALIDEZ:</b> Juicio de expertos</p> <p><b>CONFIABILIDAD</b></p> <p><b>MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN:</b> Método estadístico</p>	<p>2.3.1.2 Análisis</p> <p>2.3.2 Retención anual de estudiantes en la IE</p> <p>2.3.2.1. Su sentido</p> <p>2.3.2.2. Análisis</p> <p>2.3.3. Cumplimiento de la Calendarización Planificada en la Institución Educativa</p> <p>2.3.3.1. Su sentido</p> <p>2.3.3.2. Análisis</p> <p>2.3.4. Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa</p> <p>2.3.4.1. Su sentido</p> <p>2.3.4.2. Análisis</p> <p>2.3.5. Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa</p> <p>2.3.5.1. Su sentido</p> <p>2.3.5.2. Análisis</p>
--	---	---	---	--	---

## ANEXO 02

### Operacionalización de la variable: Liderazgo Directivo

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	Escala de Medición
Liderazgo Directivo	<p>Silvana Freire Alejandra Miranda Lima (2014)</p> <p>El director, como principal responsable de la gestión escolar, cumple un papel central al articular, conducir y facilitar una serie de procesos al interior de la escuela.</p>	<p>El progreso de una escuela obedece necesariamente de la idoneidad con que el equipo directivo ejerza un liderazgo eficaz, de tal manera que media en la estimulación y situaciones de las responsabilidades de sus colaboradores, quienes, a su vez, realizarán una experiencia educativa apropiada en sus aulas hacia el logro eficaz de los aprendizajes de sus estudiantes</p>	<p>1.1 Autoritario</p> <p>1.2 Afiliativo</p> <p>1.3 Democrático</p> <p>1.4 Por imitación</p> <p>1.5 De entrenamiento</p>	<p>1.1.7 Evita las buenas relaciones con sus colaboradores</p> <p>1.1.8 Dirección centrada en las obligaciones</p> <p>1.1.9 Decide las acciones a ejecutar</p> <p>1.1.10 Impone órdenes</p> <p>1.1.11 Normativo y controlador</p> <p>1.1.12 Poder mediante la amenaza</p> <p>1.2.1 Fomenta la escucha en la toma de decisiones</p> <p>1.2.2 Sensibilidad por las necesidades de los demás</p> <p>1.2.3 Trato cercano y amable</p> <p>1.2.4 Ofrece feedback</p> <p>1.2.5 Trato igualitario</p> <p>1.2.6 Interrelación armoniosa</p> <p>1.2.7 Indicaciones claras</p> <p>1.3.5 Comparte funciones de Dirección</p> <p>1.3.6 Decisiones en consenso</p> <p>1.3.7 Alienta la participación</p> <p>1.3.8 Fomento del trabajo en equipo</p> <p>1.4.2 Exigencia de excelencia</p> <p>1.4.2 Desconfianza</p> <p>1.4.3 Fija estándares de desempeño alto</p> <p>1.4.4 Obsesión por hacer todo mejor y rápido</p> <p>1.5.1 Guía</p>	Ordinal

## ANEXO 03

### Operacionalización de la variable: Compromisos de gestión escolar

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	Escala de Medición
Compromisos de Gestión Escolar	<p><b>Compromisos de Gestión Escolar y Plan Anual de Trabajo de la IE 2017 MINEDU (2017)</b></p> <p>Una gestión escolar exitosa es aquella que logra que todos los actores de la comunidad educativa orienten sus acciones hacia la mejora de los aprendizajes.</p>	<p>Los directores de la institución educativa desempeñan un papel fundamental en cuanto ejerzan un liderazgo directivo adecuado al conducir, estimular y promover que todos los colaboradores de una organización educativa aumente voluntades para el logro eficiente de los responsabilidades del trabajo educativo, encaminados necesariamente en el perfeccionamiento de los aprendizajes que es nuestra tarea fundamental</p>	<p>2.1 Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la I.E.</p> <p>2.2 Retención anual de estudiantes en la I.E.</p> <p>2.3 Cumplimiento de la Calendarización Planificada en la I.E.</p> <p>2.4 Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la I.E.</p> <p>2.5 Gestión de la convivencia escolar en la I.E</p>	<p>2.1.1 Análisis de la ECE</p> <p>2.1.2 Gestiones de fortalecimiento de los aprendizajes de estudiantes que participan en la ECE</p> <p>2.1.4 Gestiones de mejora de los aprendizajes de estudiantes de los demás grados</p> <p>2.2.1 Reporte oportuno de la matrícula en el SIAGIE</p> <p>2.2.2 Reportaje de asistencia de estudiantes en el SIAGIE</p> <p>2.2.3 Reportaje de asistencia de estudiantes en el SIAGIE que culminan el año escolar</p> <p>2.3.1 Cumple la calendarización planificada en la I.E.</p> <p>2.3.2 Cumplimiento de jornadas laborales efectivas de los docentes</p> <p>2.4.1 Monitoreo y acompañamiento</p> <p>2.4.2 Reuniones de interaprendizaje</p> <p>2.5.1 Implementa acciones de gestión de convivencia escolar adecuada</p> <p>2.5.2 Información oportuna de casos en el SISEVE y registro de incidencias</p> <p>2.5.3 Evaluación de la convivencia escolar</p>	Ordinal

## ANEXO 04

Confiabilidad del instrumento: Cuestionario sobre Liderazgo Directivo																																										
Sujeto:	AUTORITARIO						AFILIATIVO										DEMOCRÁTICO- PARTICIPATIVO						POR IMITACIÓN						DE ENTRENAMIENTO				ΣXi	ΣX <sup>2</sup> <sub>i</sub>	Σxi	Σxp	dj	ΣXi.Xp'	ΣX <sup>2</sup> <sub>i</sub>	ΣX <sup>2</sup> <sub>p</sub>		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32										
1	2	2	2	2	2	3	2	1	1	2	1	2	2	2	3	3	3	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	56	112	26	30	-4	780	676	900		
2	2	2	2	1	1	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	66	150	33	33	0	1089	1089	1089		
3	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	3	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	3	2	60	122	28	32	-4	896	784	1024		
4	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	60	120	29	31	-2	899	841	961	
5	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	3	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	51	91	26	25	1	650	676	625		
6	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	55	103	26	29	-3	754	676	841		
7	2	2	2	2	2	2		1	1	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	53	99	26	27	-1	702	676	729
8	2	2	3	3	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	67	153	31	36	-5	1116	961	1296		
9	2	2	3	3	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	3	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	56	110	27	29	-2	783	729	841
10	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	58	112	28	30	-2	840	784	900	
11	1	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	3	3	3	3	3	57	115	27	30	-3	810	729	900		
12	1	1	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	3	3	3	3	59	119	29	30	-1	870	841	900		
13	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	75	187	36	39	-3	1404	1296	1521		
14	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	3	3	3	3	53	99	25	28	-3	700	625	784		
15	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	1	1	1	2	2	1	3	3	3	65	149	32	33	-1	1056	1024	1089
ΣX	27	26	32	30	27	31	26	22	24	31	22	30	31	33	#	34	45	32	23	30	25	32	26	27	15	24	26	26	19	23	29	31	891	####	429	462		13349	12407	14400		
EX2	51	48	72	66	53	69	50	40	46	67	36	60	67	75	#	80	135	72	39	66	45	72	48	51	15	42	48	48	27	43	63	71										

# ANEXO 05

Confiabilidad del instrumento: Cuestionario sobre Compromisos de Gestión Escolar																																													
Sujetos	Progreso anual de los aprendizajes de todas y						Retención anual de estudiantes en la I.E.						Cumplimiento de la calendarización planificada en la I.E.								Acompañamiento y Monitoreo de la práctica pedagógica en la I.E.								Gestión de la convivencia escolar en la I.E.								EXt	EX²t	Exi	Exp	dj	EXi.Xp	EX²i	EX²p	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	#	29	30	31	32	#	34	35	#									
1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	3	3	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	46	72	24	22	2	528	576	484
2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	3	3	3	2	2	1	2	3	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	60	116	31	29	2	839	961	841	
3	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	52	84	28	24	4	672	784	576	
4	2	2	1	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	1	1	75	167	37	38	-1	1406	1369	1444		
5	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	3	2	72	162	37	35	2	1295	1369	1225	
6	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	60	110	30	30	0	900	900	900	
7	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	67	139	33	34	-1	1122	1089	1156	
8	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	3	1	1	1	2	1	3	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	54	94	24	30	-6	720	576	900	
9	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	2	71	151	34	37	-3	1258	1156	1369		
10	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	1	2	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	60	124	31	29	2	839	961	841	
11	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	89	231	46	43	3	1378	2116	1849		
12	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	66	132	31	35	-4	1085	961	1225		
13	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	3	3	3	2	2	3	3	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	59	115	29	30	-1	870	841	900	
14	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	3	2	70	160	36	34	2	1224	1296	1156	
15	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	57	99	29	28	1	812	841	784		
EX	24	24	20	21	28	27	32	30	23	25	24	24	#	42	36	#	29	26	30	38	25	27	28	27	23	19	19	17	27	27	25	24	#	24	27	#	##	##	480	478		15668	15796	15650	
EX2	46	46	34	33	58	55	74	68	43	#	42	42	#	120	96	#	61	48	66	104	49	53	58	55	39	27	29	21	51	51	45	42	#	42	59	#									

Coef.correlación= 0.872

Corrección = 0.931

## ANEXO 06



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### CUESTIONARIO

**Estimado docente,**

El presente instrumento tiene la finalidad de recabar información sobre el liderazgo directivo en las instituciones educativas de la Red Mariscal Cáceres. Dicha información que usted aportará servirá de sustento para la realización del estudio de investigación, por lo que se le agradece responder todas las preguntas de manera objetiva y sincera, a fin de contribuir con la educación.

**INDICACIONES:** Lea con atención y conteste las preguntas marcando con x la alternativa que considere correcta de acuerdo a la valoración siguiente:

**1=Nunca      2= A veces      3=Siempre**

ITEM N°	AUTORITARIO	1	2	3
01	¿El director comunica sus decisiones por medio de otras personas?		X	
02	¿El director incita que sus docentes trabajen por obligación y no por responsabilidad?		X	
03	¿El director decide las acciones a ejecutar y sus colaboradores ejecutan sin participar en la decisión?		X	
04	¿El director exige que sus instrucciones se cumplan al pie de la letra por imposición?		X	
05	¿El director controla constantemente las funciones que debe realizar los docentes?		X	
06	¿El director hace cumplir las normas, reglamentos y orientaciones educativas bajo amenazas?			X
<b>AFILIATIVO</b>				
07	¿El director escucha y considera todos los puntos de vista en la toma de decisiones?		X	
08	¿El director se preocupa por las cosas personales de sus colaboradores?	X		
09	¿El director muestra interés por el estado de salud de sus docentes?		X	
10	¿El director es amistoso en el trato con los docentes?		X	
11	¿El director acostumbra a reconocer y recompensar el buen trabajo?	X		
12	¿El director trata con respeto y de manera igualitaria a todo sus colaboradores?		X	
13	¿El director fomenta el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y el apoyo entre los docentes de la institución educativa?		X	
14	¿El director emplea el sentido del humor para la buena convivencia y cordialidad entre el personal que labora en la institución educativa?		X	
15	¿El director permite la creatividad de los docentes para realizar sus actividades?	X		
16	¿El director brinda indicaciones claras y precisas sobre las tareas a desarrollar?		X	
<b>DEMOCRÁTICO - PARTICIPATIVO</b>				
17	¿El director delega funciones en la institución educativa?			X
18	¿El director ofrece diversas soluciones para ser elegidas por los demás?		X	
19	¿El director es coherente entre lo que dice y lo que hace?	X		
20	¿El director estimula la participación activa de sus miembros en el logro de las metas de la institución educativa?		X	



21	¿El director fomenta y valora los resultados del trabajo en equipos de sus colaboradores?		X	
22	¿El director antes de tomar una decisión, hace participar a sus docentes?		X	
POR IMITACIÓN				
23	¿El director incita a los docentes a hacer más de lo que tenía previsto en el logro de los objetivos?		X	
24	¿El director exige a sus colaboradores que sigan al pie de la letra las pautas que él marca, pero busca el consenso porque necesita creer que le apoyan?		X	
25	¿El director exige que todos los docentes tengan el mismo ritmo de trabajo?		X	
26	¿El director exige a sus colaboradores que imiten su forma de trabajo para conseguir objetivos propuestos?		X	
27	¿El director exige que los resultados de las metas trazadas se den de forma rápida sin tener en cuenta la motivación de sus docentes ?		X	
	¿El director incita a sus colaboradores tomar otras realidades para conseguir mejores resultados en el logro de objetivos trazados?		X	
DE ENTRENAMIENTO				
28	¿El director permite que los docentes identifiquen sus fortalezas y debilidades guiándoles a mejorar mediante un plan para lograrlas?		X	
29	¿Si un docente presenta deficiencias en su trabajo, el director le guía para mejorar?	X		
30	¿El director establece acuerdos con sus docentes con respecto a su rol y responsabilidad para lograr las metas trazadas?		X	
31	¿El director muestra una actitud respetuosa de escucha activa y de apoyo a la persona, tanto a nivel cognitivo como emocional teniendo en cuenta en todo momento, las necesidades del colectivo ?	X		



## ANEXO 07



### CUESTIONARIO

**Estimado docente.**

El presente instrumento tiene la finalidad de recabar información sobre los compromisos de gestión escolar en las instituciones educativas de la Red Educativa Mariscal Cáceres. Dicha información que usted aportará servirá de sustento para la realización del estudio de investigación, por lo que se le agradece responder todas las preguntas de manera objetiva y sincera, a fin de contribuir con la educación.

**INDICACIONES:** Lea con atención y conteste las preguntas marcando con x la alternativa que considere correcta de acuerdo a la valoración siguiente:

1=Nunca      2= A veces      3=Siempre

ITEM N°		1	2	3
<b>Compromiso 1: Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE</b>				
01	¿El director realiza el diagnóstico que identifica la problemática del contexto institucional, a partir de la ECE con la participación de los docentes?		X	
02	¿El director promueve el análisis de las causas que originaron los resultados de aprendizaje de los estudiantes?		X	
03	¿El director promueve un trabajo coordinado para procurar mejores niveles de aprendizaje de los estudiantes que participan en las evaluaciones censales?	X		
04	¿El director establece metas y objetivos para la mejora y progresión de logros de aprendizaje de los estudiantes que participan en las evaluaciones censales tomando en cuenta otras realidades?		X	
05	¿El director promueve un trabajo coordinado para procurar mejores niveles de aprendizaje de los estudiantes de los demás grados y niveles en todas las áreas curriculares?		X	
06	¿El director establece metas y objetivos para la mejora y progresión de logros de aprendizaje de los estudiantes de los demás grados y niveles en todas las áreas curriculares tomando en cuenta otras realidades?		X	
<b>Compromiso 2: Retención anual de estudiantes en la IE</b>				
07	¿El director reporta oportunamente en el SIAGIE el porcentaje de estudiantes matriculados?			X
08	¿El director informa la cantidad de los estudiantes matriculados a la comunidad educativa para promover la permanencia en la institución educativa?			X
09	¿El director en coordinación con los docentes compara la evolución de los estudiantes matriculados en los tres últimos años, según las metas de atención?		X	
10	¿El director analiza el reporte de estudiantes que han desertado o están en riesgo de deserción, identificando las causas de abandono de la institución educativa con la participación de los docentes?		X	
11	¿El Director promueve mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones para que el porcentaje de asistencia de estudiantes a la institución educativa sea regular durante el año escolar?		X	
12	¿El Director promueve mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones para que el porcentaje de estudiantes que concluyan el año escolar sea al 100%?		X	
<b>Compromiso 3: Cumplimiento de la calendarización planificada en la IE</b>				
13	¿El director elabora la calendarización del año escolar de la Institución Educativa con la participación de los docentes?		X	
14	¿El director hace cumplir las horas efectivas de clases planificadas en la calendarización del año escolar?			X



15	¿El director implementa acciones de recuperación de clases de los días dejados de trabajar en la institución educativa?		X	
16	¿El director promueve a través de mecanismos la elaboración de las unidades y las sesiones de aprendizaje?			X
17	¿El director elabora el Plan Anual de Mejora de los aprendizajes con la participación de los docentes?			X
18	¿El director elabora el Proyecto Curricular Institucional (PCI) con la participación de los docentes?		X	
19	¿El director realiza reuniones con los docentes para unificar criterios de planificación, desarrollo y evaluación?		X	
20	¿El director asegura la asistencia y permanencia de los docentes en las jornadas laborales según las normas establecidas?		X	
<b>Compromiso 4: Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la IE</b>				
21	¿El director elabora el Plan de Monitoreo con la participación de los docentes?		X	
22	¿El director monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes considerando la atención de sus necesidades?			X
23	¿El director monitorea y orienta el uso efectivo del tiempo en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes considerando la atención de sus necesidades específicas?		X	
24	¿El director monitorea y orienta el uso de los materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas?		X	
25	¿El director cumple con el cronograma del monitoreo programado?		X	
26	¿El Director gestiona oportunidades de formación continua de las y los docentes para la mejora de su desempeño en función del logro de las metas de aprendizaje?	X		
27	¿El director socializa los avances y dificultades observados de los docentes en reuniones de interaprendizaje?			X
28	¿El director organiza jornadas de capacitación para los docentes de la institución educativa a su cargo?		X	
<b>Compromiso 5: Gestión de la convivencia escolar en la IE</b>				
29	¿El Director genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes?		X	
30	¿El Director maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación?		X	
31	¿El director coordina con los docentes la realización de acciones para hacer de la escuela un lugar acogedor y un ambiente propicio para el aprendizaje?		X	
32	¿El director promueve eventos de integración y fortalecimiento de la convivencia interna para una buena relación de confraternidad y cooperación entre todos los miembros de la comunidad educativa?		X	
33	¿El director promueve relaciones de confraternidad y cooperación mediante eventos de integración y fortalecimiento de convivencia interna entre todos los miembros de su comunidad educativa?		X	
34	¿El director evalúa la convivencia escolar de la I.E, estableciendo objetivos, metas y actividades para su mejoramiento con la participación de los docentes?		X	
35	¿El director ha implementado el libro de registro de incidencias en la institución educativa?	X		
36	¿El director difunde los protocolos de acción en casos de violencia escolar propuesto por el SISEVE?	X		

### MATRIZ DE VALIDACIÒN



		Fomenta la interrelación armónica del equipo	¿El director fomenta el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y el apoyo entre los docentes de la institución educativa?				✓		✓		✓		✓		✓		
			¿El director emplea el sentido del humor para la buena convivencia y cordialidad entre el personal que labora en la institución educativa?				✓		✓		✓		✓		✓		
		Da a las personas la libertad de hacer su trabajo de la forma que a cada uno le parece más efectiva	¿El director permite la creatividad de los docentes para realizar sus actividades?				✓		✓		✓		✓		✓		
		No brinda indicaciones precisas sobre las tareas a desarrollar	¿El director brinda indicaciones claras y precisas sobre las tareas a desarrollar?				✓		✓		✓		✓		✓		
	<b>DEMOCRÁTICO O PARTICIPATIVO</b> Los líderes que siguen este patrón no toman las decisiones solos, sino que estas surgen como resultado de un proceso de debate colectivo.	Comparte las funciones de dirección con los miembros del grupo	¿El director delega funciones en la institución educativa?				✓		✓		✓		✓		✓		
			¿El director ofrece diversas soluciones para ser elegidas por los demás?				✓		✓		✓		✓		✓		
		Coherencia en sus actos	¿El director es coherente entre lo que dice y lo que hace?				✓		✓		✓		✓		✓		
		Alienta la participación de sus miembros	¿El director estimula la participación activa de sus miembros en el logro de las metas de la institución educativa?				✓		✓		✓		✓		✓		
		Prioriza las participaciones de todo el grupo	¿El director valora el trabajo y resultados de los equipos de docentes?				✓		✓		✓		✓		✓		
		Toma en cuenta las opiniones del grupo	¿El director antes de tomar una decisión, hace participar a docentes?				✓		✓		✓		✓		✓		
	<b>POR IMITACIÓN</b> Los líderes imitativos esperan excelencia y autonomía de su equipo.	Exige excelencia en el logro de objetivos	¿El director incita a los docentes a hacer más de lo que tenía previsto en el logro de los objetivos?				✓		✓		✓		✓		✓		
		Manifiesta desconfianza	¿El director exige a sus colaboradores que sigan al pie de la letra las pautas que él marca, pero busca el consenso porque necesita creer que le apoyan?				✓		✓		✓		✓		✓		
		Fija estándares de desempeño extremadamente altos y los ejemplifica	¿El director exige que todos los docentes tengan el mismo ritmo de trabajo?				✓		✓		✓		✓		✓		
			¿El director exige a sus colaboradores que imiten su forma de trabajo para conseguir objetivos propuestos?				✓		✓		✓		✓		✓		
		Obsesión por hacer todo mejor y más rápido	¿El director exige que los resultados de las metas trazadas se den de forma rápida sin tener en cuenta la motivación de sus docentes?				✓		✓		✓		✓		✓		

**ESCUELA DE POSGRADO**

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

			¿El director invita a sus colaboradores tomar otras realidades para conseguir mejores resultados en el logro de objetivos trazados?				✓		✓		✓		✓		✓		
	<b>DE ENTRENAMIENTO</b> Este tipo de líder ayuda a un miembro del equipo a mejorar su rendimiento, desarrollando a largo plazo.	Es guía	¿El director permite que los docentes identifiquen sus fortalezas y debilidades guiándolos a mejorar mediante un plan para lograrlas?				✓		✓		✓		✓		✓		
			¿Si un docente presenta deficiencias en su trabajo, el director le guía para mejorar?				✓		✓		✓		✓		✓		
			¿El director establece acuerdos con sus docentes con respecto a su rol y responsabilidad para lograr las metas trazadas?				✓		✓		✓		✓		✓		
			¿El director muestra una actitud respetuosa de escucha activa y de apoyo a la persona, tanto a nivel cognitivo como emocional teniendo en cuenta en todo momento, las necesidades del colectivo?				✓		✓		✓		✓		✓		



FIRMA DEL EVALUADOR

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** "Cuestionario de encuesta"

**OBJETIVO:** Recabar información sobre el Liderazgo Directivo en la Red Educativa de Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018.

**DIRIGIDO A:** Los docentes de la Red Educativa de Mariscal Cáceres-Huancavelica.

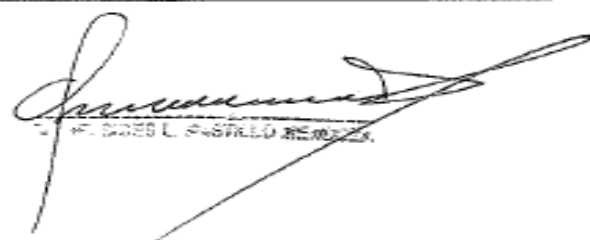
**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** Dr. Castillo Mendoza, Helsides Leandro.

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** Dr. En Ciencias de la Educación

Mg. En Docencia y Gestión Educativa.

**VALORACIÓN:**

PORCENTAJE	Muy buena	Buena	Regular	Mala
74%	100-75	74-50	49-25	24-0



Dr. CASTILLO MENDOZA, HELSIDES LEANDRO

## ANEXO 9



### MATRIZ DE VALIDACIÓN

**TÍTULO DE LA TESIS: Liderazgo Directivo y Compromisos de Gestión Escolar en la red Educativa de Mariscal Cáceres - 2018**

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ITEMS			CRITERIOS DE EVALUACIÓN										OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES
				NUNCA	A VECES	SIEMPRE	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN RESPUESTA		LENGUAJE ADECUADO AL GRUPO OBJETIVO, ES CLARA Y PRECISA		
							SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
COMPROMISOS DE GESTIÓN ESCOLAR	Compromiso 1: Progreso anual de los aprendizajes de todos y todos los estudiantes de la IE  Este compromiso se orienta a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes	Analiza el porcentaje de estudiantes que logran nivel satisfactorio en la ECE	¿El director realiza el diagnóstico que identifica la problemática del contexto institucional, a partir de la ECE con la participación de los docentes?				✓		✓		✓		✓		✓		
			¿El director promueve el análisis de las causas que originaron los resultados de aprendizaje de los estudiantes?				✓		✓		✓		✓		✓		
		Establece acciones de mejora de los aprendizajes a partir de los resultados de la ECE, que están siendo implementadas	¿El director promueve un trabajo coordinado para procurar mejores niveles de aprendizaje de los estudiantes que participan en las evaluaciones censales?				✓		✓		✓		✓		✓		
			¿El director establece metas y objetivos para la mejora y progresión de logros de aprendizaje de los estudiantes que participan en las evaluaciones censales tomando en cuenta otras realidades?				✓		✓		✓		✓		✓		
		Establece acciones de mejora de los aprendizajes de estudiantes de los demás grados y niveles en todas las áreas curriculares	¿El director promueve un trabajo coordinado para procurar mejores niveles de aprendizaje de los estudiantes de los demás grados y niveles en todas las áreas curriculares?				✓		✓		✓		✓		✓		
			¿El director establece metas y objetivos para la mejora y progresión de logros de aprendizaje de los estudiantes de los demás grados y niveles en todas las áreas curriculares tomando en cuenta otras realidades?				✓		✓		✓		✓		✓		
	Compromiso 2: Retención anual de estudiantes en la IE  Este compromiso tiene como objetivo que la IE realice acciones.	Reporta oportunamente en el SIAGIE el porcentaje de estudiantes matriculados	¿El director reporta oportunamente en el SIAGIE el porcentaje de estudiantes matriculados?				✓		✓		✓		✓		✓		
		Reporta el porcentaje de asistencia de	¿El director informa la cantidad de los estudiantes matriculados a la				✓		✓		✓		✓		✓		

	estudiantes durante el año escolar.	comunidad educativa para promover la permanencia en la institución educativa?				✓		✓		✓		✓			
		¿El director en coordinación con los docentes compara la evolución de los estudiantes matriculados en los tres últimos años, según las mesas de atención?				✓		✓		✓		✓			
	Reporte el porcentaje de estudiantes matriculados que concluyen el año escolar	¿El Director promueve mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones para que el porcentaje de asistencia de estudiantes a la institución educativa sea regular durante el año escolar?				✓		✓		✓		✓			
<p>Compromiso 3: Cumplimiento de la calendarización planificada en la IE O</p> <p>Este compromiso comprende dos aspectos complementarios entre sí: la gestión de la jornada escolar y de la jornada laboral. El cumplimiento de ambas jornadas garantizará el cumplimiento de la totalidad de las jornadas de aprendizaje planificada.</p>	Cumple la calendarización planificada en la institución educativa	¿El director elabora la calendarización del año escolar de la institución educativa con la participación de los docentes?				✓		✓		✓		✓			
		¿El director hace cumplir las horas efectivas de clases planificadas en la calendarización del año escolar?				✓		✓		✓		✓			
		¿El director controla la asistencia de estudiantes, mediante el reporte mensual en el SIGIE?				✓		✓		✓		✓			
		¿El director implementa acciones de recuperación de clases de los días dejados de trabajar en la institución educativa?				✓		✓		✓		✓			
		¿El Director promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de la calendarización planificada en la institución educativa?				✓		✓		✓		✓			
		¿El director implementa acciones de recuperación de clases de los días dejados de trabajar en la institución educativa?				✓		✓		✓		✓			
	Promueve el cumplimiento de jornadas laborales efectivas de los docentes	¿El director elabora el Plan Anual de Mejora de los aprendizajes con la participación de los docentes?				✓		✓		✓		✓			
		¿El director elabora el Proyecto Curricular Institucional (PCI) con la participación de los docentes?				✓		✓		✓		✓			
		¿El director realiza reuniones con los docentes para unificar criterios de planificación, desarrollo y evaluación?				✓		✓		✓		✓			
			¿El director asegura la asistencia y permanencia de los docentes en las jornadas laborales según las normas existentes?				✓		✓		✓		✓		





<p>Compromiso 4: Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la IE</p> <p>Este compromiso busca mejorar la práctica pedagógica de los docentes, ya que este factor repercute directamente en los aprendizajes de los estudiantes. El compromiso busca aportar a esta mejora a través de dos acciones principales: acompañamiento docente y reuniones de interaprendizaje.</p>	Realiza visitas de monitoreo y acompañamiento programadas en el PAT	¿El director elabora el Plan de Monitoreo con la participación de los docentes?				✓		✓		✓		✓			
		¿El director facilita y orienta a los docentes en la ejecución del proceso de enseñanza-aprendizaje?				✓		✓		✓		✓		✓	
		¿El director monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes considerando la atención de sus necesidades?				✓		✓		✓		✓		✓	
		El director promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje				✓		✓		✓		✓		✓	
		¿El director monitorea y orienta el uso efectivo del tiempo en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes considerando la atención de sus necesidades específicas?				✓		✓		✓		✓		✓	
		¿El director monitorea y orienta el uso de los materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas?				✓		✓		✓		✓		✓	
		¿El director promueve el liderazgo pedagógico como una competencia de la gestión educativa en los docentes para la mejora de los aprendizajes?				✓		✓		✓		✓		✓	
	Realiza reuniones de interaprendizaje programadas en el PAT	¿El Director gestiona oportunidades de formación continua de las y los docentes para la mejora de su desempeño en función del logro de las metas de aprendizaje?				✓		✓		✓		✓		✓	
		¿El director organiza jornadas de capacitación para los docentes de la institución educativa a su cargo?				✓		✓		✓		✓		✓	
		¿El director busca fortalecer permanentemente las capacidades pedagógicas de los docentes a través de reuniones de interaprendizaje?				✓		✓		✓		✓		✓	

Compromiso 5: Gestión de la convivencia escolar en la IE  Este compromiso busca promover una adecuada gestión de la convivencia escolar, la cual tiene como finalidad motivar y crear relaciones positivas entre todas y todos los integrantes de la comunidad educativa, como fundamento para el ejercicio de una ciudadanía activa, una valoración positiva de la diversidad y el rechazo de toda forma de violencia.	Implementa actividades con padres y madres de familia, tutores legales y/o apoderados para brindar orientaciones (información de sus hijos e hijas, aprendizaje, convivencia escolar, etc.) planificadas en el PAT, que han sido implementados.	¿El Director genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes?					✓			✓			✓			✓			
		¿El Director maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación?					✓			✓			✓			✓			
		¿El director coordina con los docentes la realización de acciones para hacer de la escuela un lugar acogedor y un ambiente propicio para el aprendizaje?					✓			✓			✓			✓			
	Reporta oportunamente casos atendidos del total de casos reportados en el Sisave y en el Libro de Registro de incidentios.	El director promueve eventos de integración y fortalecimiento de la convivencia interna para una buena relación de cohesión y cooperación entre todos los miembros de la comunidad educativa.					✓			✓			✓			✓			
	Establece relaciones de evaluación de la convivencia escolar.	El director promueve relaciones de fraternidad y cooperación mediante eventos de integración y fortalecimiento de convivencia interna entre todos los miembros de su comunidad educativa?					✓			✓			✓			✓			
		El director evita la convivencia escolar de la IE, estableciendo objetivos, metas y actividades para su mejoramiento con la participación de los docentes.					✓			✓			✓			✓			

  
 FIRMA DEL EVALUADOR

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** "Cuestionario de encuesta"

**OBJETIVO:** Recabar información sobre el compromiso de gestión escolar en la Red Educativa de Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018.

**DIRIGIDO A:** Los docentes de la Red Educativa de Mariscal Cáceres-Huancavelica.

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** Dr. Castillo Mendoza, Helsides Leandro.

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** Dr. En Ciencias de la Educación

Mg. En Docencia y Gestión Educativa.

**VALORACIÓN:**

PORCENTAJE	Muy buena	Buena	Regular	Mala
74%	100-75	74-50	49-25	24-0

  
FIRMA DEL EVALUADOR  
DR. CASTILLO MENDOZA

**MATRIZ DE VALIDACIÓN**
**TÍTULO DE LA TESIS: Liderazgo Directivo y Compromisos de Gestión Escolar en la red Educativa de Mariscal Cáceres - 2018**

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ITEMS			CRITERIOS DE EVALUACIÓN										OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES
				NUNCA	A VECES	SIEMPRE	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA		LENGUAJE ADECUADO AL GRUPO OBJETIVO, ES CLARA Y PRECISA		
							SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
LIDERAZGO DIRECTIVO: Es la influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos.	Autoritario – Timonel Se caracterizan por el hecho de que el líder monopoliza la toma de decisiones. Es esta persona quien determina los roles de los colaboradores, las técnicas y métodos que deben seguir para completar sus tareas y las condiciones en que se desarrolla el trabajo	Evita las buenas relaciones con los docentes	¿El director comunica sus decisiones por medio de otras personas?				✓		✓		✓		✓				
		Dirección centrada en las obligaciones	¿El director incita que sus docentes trabajen por obligación y no por responsabilidad?				✓		✓		✓		✓				
		Fija las metas del grupo y en el planeamiento de las actividades de los miembros	¿El director decide las acciones a ejecutar y sus colaboradores ejecutan sin participar en la decisión?				✓		✓		✓		✓				
		Imponer órdenes en la realización de actividades	¿El director exige que sus instrucciones se cumplan al pie de la letra?				✓		✓		✓		✓				
		Es muy normativo y altamente controlador	¿El director controla constantemente las funciones que debe realizar los docentes?				✓		✓		✓		✓				
		Ejerce poder mediante la amenaza y la represión	¿El director hace cumplir las normas, reglamentos y orientaciones educativas bajo amenazas?				✓		✓		✓		✓				
	AFILIATIVO Se caracteriza por crear armonía y lazos emocionales a través de una comunicación abierta, sincera y amable. Es decir para este tipo de líder lo primero es su gente	Fomenta la escucha en la toma de decisiones	¿El director escucha y considera todos los puntos de vista en la toma de decisiones?				✓		✓		✓		✓				
		Muestra sensibilidad por las necesidades de los demás	¿El director se preocupa por las cosas personales de sus colaboradores?				✓		✓		✓		✓				
		Establece trato cercano y amable	¿El director muestra interés por el estado de salud de sus docentes?				✓		✓		✓		✓				
		Ofrece feedback al buen trabajo	¿El director es amistoso en el trato con los docentes?				✓		✓		✓		✓				
			¿El director acostumbra a reconocer y recompensar el buen trabajo?				✓		✓		✓		✓				
		Mantiene Trato igualitario a todos sus colaboradores	¿El director trata con respeto y de manera igualitaria a todos sus colaboradores?				✓		✓		✓		✓				



		Fomenta la interrelación armónica del equipo	¿El director fomenta el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y el apoyo entre los docentes de la institución educativa?				✓		✓		✓		✓		✓		
			¿El director emplea el sentido del humor para la buena convivencia y cordialidad entre el personal que labora en la institución educativa?				✓		✓		✓		✓		✓		
		Da a las personas la libertad de hacer su trabajo de la forma que a cada uno le parece más efectiva	¿El director permite la creatividad de los docentes para realizar sus actividades?				✓		✓		✓		✓		✓		
		No brinda indicaciones precisas sobre las tareas a desarrollar	¿El director brinda indicaciones claras y precisas sobre las tareas a desarrollar?				✓		✓		✓		✓		✓		
	<b>DEMOCRÁTICO O PARTICIPATIVO</b> Los líderes que siguen este patrón no toman las decisiones solos, sino que estas surgen como resultado de un proceso de debate colectivo.	Comparte las funciones de dirección con los miembros del grupo	¿El director delega funciones en la institución educativa?				✓		✓		✓		✓		✓		
			¿El director ofrece diversas soluciones para ser elegidas por los demás?				✓		✓		✓		✓		✓		
		Coherencia en sus actos	¿El director es coherente entre lo que dice y lo que hace?				✓		✓		✓		✓		✓		
		Alienta la participación de sus miembros	¿El director estimula la participación activa de sus miembros en el logro de las metas de la institución educativa?				✓		✓		✓		✓		✓		
		Prioriza las participaciones de todo el grupo	¿El director valora el trabajo y resultados de los equipos de docentes?				✓		✓		✓		✓		✓		
		Toma en cuenta las opiniones del grupo	¿El director antes de tomar una decisión, hace participar a docentes?				✓		✓		✓		✓		✓		
	<b>POR IMITACIÓN</b> Los líderes imitativos esperan excelencia y autonomía de su equipo.	Exige excelencia en el logro de objetivos	¿El director incita a los docentes a hacer más de lo que tenía previsto en el logro de los objetivos?				✓		✓		✓		✓		✓		
		Manifiesta desconfianza	¿El director exige a sus colaboradores que sigan al pie de la letra las pautas que él marca, pero busca el consenso porque necesita creer que le apoyan?				✓		✓		✓		✓		✓		
		Fija estándares de desempeño extremadamente altos y los ejemplifica	¿El director exige que todos los docentes tengan el mismo ritmo de trabajo?				✓		✓		✓		✓		✓		
			¿El director exige a sus colaboradores que imiten su forma de trabajo para conseguir objetivos propuestos?				✓		✓		✓		✓		✓		
		Obsesión por hacer todo mejor y más rápido	¿El director exige que los resultados de las metas trazadas se den de forma rápida sin tener en cuenta la motivación de sus docentes?				✓		✓		✓		✓		✓		



	DE ENTRENAMIENTO Este tipo de líder ayuda a un miembro del equipo a mejorar rendimiento, desarrollo a largo plazo	Se guía	¿El director motiva a sus colaboradores tomar otras realidades para conseguir mejores resultados en el logro de objetivos trazados?				✓		✓		✓		✓		✓		
			¿El director permite que los docentes identifiquen sus fortalezas y debilidades guiándoles a mejorar mediante un plan para lograrlas?				✓		✓		✓		✓		✓		
			¿Si un docente presenta deficiencias en su trabajo, el director le guía para mejorar?				✓		✓		✓		✓		✓		
			¿El director establece acuerdos con sus docentes con respecto a su rol y responsabilidad para lograr las metas trazadas?				✓		✓		✓		✓		✓		
			¿El director muestra una actitud respetuosa de escucha activa y de apoyo a la persona, tanto a nivel cognitivo como emocional teniendo en cuenta en todo momento, las necesidades del colectivo?				✓		✓		✓		✓		✓		

**Mg. Víctor Hugo Escalante Polanco**  
Docente de I.E.S.P.P.R.P.  
Huancavelica

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** "Cuestionario de encuesta"

**OBJETIVO:** Recabar información sobre el Liderazgo Directivo en la Red Educativa de Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018.

**DIRIGIDO A:** Los docentes de la Red Educativa de Mariscal Cáceres-Huancavelica.

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** Mg. Huayllani Palomino, Víctor Juan de Dios

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** Mg. En Psicología Educativa

**VALORACIÓN:**

PORCENTAJE	Muy buena	Buena	Regular	Mala
74 %	100-75	74-50	49-25	24-0

  
Mg. Víctor Huayllani Palomino  
Docente Investigador  
Huancavelica

**MATRIZ DE VALIDACIÓN**
**TÍTULO DE LA TESIS: Liderazgo Directivo y Compromisos de Gestión Escolar en la red Educativa de Mariscal Cáceres - 2018**

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ITEMS			CRITERIOS DE EVALUACIÓN										OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES
				NUNCA	A VECES	SIEMPRE	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA		LENGUAJE ADECUADO AL GRUPO OBJETIVO, ES CLARA Y PRECISA		
							SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
COMPROMISOS DE GESTIÓN ESCOLAR	Compromiso 1: Progreso anual de los aprendizajes de todos y todos los estudiantes de la IE  Este compromiso se orienta a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes	Analiza el porcentaje de estudiantes que logran nivel satisfactorio en la ECE	¿El director realiza el diagnóstico que identifica la problemática del contexto institucional, a partir de la ECE con la participación de los docentes?				✓		✓		✓		✓				
			¿El director promueve el análisis de las causas que originaron los resultados de aprendizaje de los estudiantes?				✓		✓		✓		✓				
		Establece acciones de mejora de los aprendizajes a partir de los resultados de la ECE, que están siendo implementadas	¿El director promueve un trabajo coordinado para procurar mejores niveles de aprendizaje de los estudiantes que participan en las evaluaciones censales?				✓		✓		✓		✓		✓		
			¿El director establece metas y objetivos para la mejora y progresión de logros de aprendizaje de los estudiantes que participan en las evaluaciones censales tomando en cuenta otras realidades?				✓		✓		✓		✓		✓		
		Establece acciones de mejora de los aprendizajes de los estudiantes de los demás grados y niveles en todas las áreas curriculares	¿El director promueve un trabajo coordinado para procurar mejores niveles de aprendizaje de los estudiantes de los demás grados y niveles en todas las áreas curriculares?				✓		✓		✓		✓		✓		
			¿El director establece metas y objetivos para la mejora y progresión de logros de aprendizaje de los estudiantes de los demás grados y niveles en todas las áreas curriculares tomando en cuenta otras realidades?				✓		✓		✓		✓		✓		
	Compromiso 2: Retención anual de estudiantes en la IE  Este compromiso tiene como objetivo que la IE realice acciones.	Reporta oportunamente en el SIAGIE el porcentaje de estudiantes matriculados	¿El director reporta oportunamente en el SIAGIE el porcentaje de estudiantes matriculados?				✓		✓		✓		✓		✓		
		Reporta el porcentaje de asistencia de estudiantes matriculados a la	¿El director informa la cantidad de los estudiantes matriculados a la				✓		✓		✓		✓		✓		





	estudiantes durante el año escolar.	comunidad educativa para promover la permanencia en la institución educativa?				✓		✓		✓		✓		✓		
		¿El director en coordinación con los docentes compara la evolución de los estudiantes matriculados en los tres últimos años, según las metas de atención?				✓		✓		✓		✓		✓		
	Reporta el porcentaje de estudiantes matriculados que concluyen el año escolar	¿El Director promueve mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones para que el porcentaje de asistencia de estudiantes a la institución educativa sea regular durante el año escolar?				✓		✓		✓		✓		✓		
Compromiso 3: Cumplimiento de la calendarización planificada en la IE O  Este compromiso comprende dos aspectos complementarios entre sí: la gestión de la jornada escolar y de la jornada laboral. El cumplimiento de ambas jornadas garantizará el cumplimiento de la totalidad de las jornadas de aprendizaje planificada.	Cumple la calendarización planificada en la institución educativa	¿El director elabora la calendarización del año escolar de la Institución Educativa con la participación de los docentes?				✓		✓		✓		✓		✓		
		¿El director hace cumplir las horas efectivas de clases planificadas en la calendarización del año escolar?				✓		✓		✓		✓		✓		
		¿El director controla la asistencia de estudiantes, mediante el reporte mensual en el SIAGIE?				✓		✓		✓		✓		✓		
		¿El director implementa acciones de recuperación de clases de los días dejados de trabajar en la institución educativa?				✓		✓		✓		✓		✓		
		¿El Director promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de la calendarización planificada en la institución educativa?				✓		✓		✓		✓		✓		
		¿El director implementa acciones de recuperación de clases de los días dejados de trabajar en la institución educativa?				✓		✓		✓		✓		✓		
	Promueve el cumplimiento de jornadas laborales efectivas de los docentes	¿El director elabora el Plan Anual de Mejora de los aprendizajes con la participación de los docentes?				✓		✓		✓		✓		✓		
		¿El director elabora el Proyecto Curricular Institucional (PCI) con la participación de los docentes?				✓		✓		✓		✓		✓		
		¿El director realiza reuniones con los docentes para unificar criterios de planificación, desarrollo y evaluación?				✓		✓		✓		✓		✓		
		¿El director asegura la asistencia y permanencia de los docentes en las jornadas laborales según las normas existentes?				✓		✓		✓		✓		✓		

<p>Compromiso 4: Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la IE</p> <p>Este compromiso busca mejorar la práctica pedagógica de los docentes, ya que este factor repercute directamente en los aprendizajes de los estudiantes. El compromiso busca aportar a esta mejora a través de dos acciones principales: acompañamiento docente y reuniones de interaprendizaje.</p>	Realiza visitas de monitoreo y acompañamiento programadas en el PAT	¿El director elabora el Plan de Monitoreo con la participación de los docentes?				✓		✓		✓		✓		✓		
		¿El director facilita y orienta a los docentes en la ejecución del proceso de enseñanza-aprendizaje?				✓		✓		✓		✓		✓		
		¿El director monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes considerando la atención de sus necesidades?				✓		✓		✓		✓		✓		
		El director promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje				✓		✓		✓		✓		✓		
		¿El director monitorea y orienta el uso efectivo del tiempo en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes considerando la atención de sus necesidades específicas?				✓		✓		✓		✓		✓		
		¿El director monitorea y orienta el uso de los materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas?				✓		✓		✓		✓		✓		
		¿El director promueve el liderazgo pedagógico como una competencia de la gestión educativa en los docentes para la mejora de los aprendizajes?				✓		✓		✓		✓		✓		
	Realiza reuniones de interaprendizaje programadas en el PAT	¿El Director gestiona oportunidades de formación continua de las y los docentes para la mejora de su desempeño en función del logro de las metas de aprendizaje?				✓		✓		✓		✓		✓		
		¿El director organiza jornadas de capacitación para los docentes de la institución educativa a su cargo?				✓		✓		✓		✓		✓		
		¿El director busca fortalecer permanentemente las capacidades pedagógicas de los docentes a través de reuniones de interaprendizaje?				✓		✓		✓		✓		✓		

<p><b>Compromiso 5:</b> Gestión de la convivencia escolar en la IE</p> <p>Este compromiso busca promover una adecuada gestión de la convivencia escolar, la cual tiene como finalidad motivar y crear relaciones positivas entre todas y todos los integrantes de la comunidad educativa, como fundamento para el ejercicio de una ciudadanía activa, una valoración positiva de la diversidad y el rechazo de toda forma de violencia.</p>	Implementa actividades con padres y madres de familia, tutores legales y/o apoderados para brindar orientaciones (información de sus hijos e hijas, aprendizaje, convivencia escolar, etc.) planificadas en el PAT, que han sido implementados.	¿El Director genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes?					✓		✓			✓		✓		✓			
		¿El Director maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación?					✓		✓			✓		✓		✓			
		¿El director coordina con los docentes la realización de acciones para hacer de la escuela un lugar acogedor y un ambiente propicio para el aprendizaje?					✓		✓			✓		✓		✓			
	Reporta oportunamente casos atendidos del total de casos reportados en el SiseVe y en el Libro de Registro de incidencias.	El director promueve eventos de integración y fortalecimiento de la convivencia interna para una buena relación de confraternidad y cooperación entre todos los miembros de la comunidad educativa					✓		✓			✓		✓		✓			
		El director promueve relaciones de confraternidad y cooperación mediante eventos de integración y fortalecimiento de convivencia interna entre todos los miembros de su comunidad educativa?					✓		✓			✓		✓		✓			
	Establece relaciones de evaluación de la convivencia escolar	El director evalúa la convivencia escolar de la I.E., estableciendo objetivos, metas y actividades para su mejoramiento con la participación de los docentes					✓		✓			✓		✓		✓			

  
**Mg. Víctor Huayllani Palomino**  
 Decano de la Escuela de Posgrado  
 Huancavelica

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** “Cuestionario de encuesta”

**OBJETIVO:** Recabar información sobre el compromiso de gestión escolar en la Red Educativa de Mariscal Cáceres-Huancavelica, 2018.

**DIRIGIDO A:** Los docentes de la Red Educativa de Mariscal Cáceres-Huancavelica.

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** Mg. Huayllani Palomino, Víctor Juan de Dios

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** Mg. En Psicología Educativa

**VALORACIÓN:**

PORCENTAJE	Muy buena	Buena	Regular	Mala
74 %	100-75	74-50	49-25	24-0

  
Mg. Víctor Huayllani Palomino  
Docente del E.A.P. de P.E.  
Huancavelica

SOLICITO: Aplicación de cuestionarios  
del trabajo de investigación.

SEÑOR COORDINADOR DE LA RED EDUCATIVA DE MARISCAL CÁCERES-  
HUANCAVELICA

S.C

Yo, SOLDEVILLA MEDINA, Viky Ruth identificada con DNI N° 23270095 de nacionalidad peruana, Maestría de la Universidad Cesar Vallejo con mención en Administración de la Educación, me presento ante Ud., con el respeto que se merece y expongo.

Que, siendo necesaria recoger información de cada uno de los docentes pertenecientes a la red educativa que usted dirige; recorro a su digno despacho a fin de solicitarle permiso para la aplicación de dos cuestionarios del trabajo de investigación Titulado "Liderazgo directivo y compromisos de gestión escolar en las instituciones educativas de la Red Mariscal Cáceres- Huancavelica, 2018"; los cuales serán valiosas para obtener resultados fehacientes.

**POR LO EXPUESTO:**

Ruego a Ud. Señor director acceder mi petición, por ser de justicia que espero alcanzar.

Mariscal Cáceres, 11 de Junio de 2018.

*Recibido*  
11.06.18

*[Firma]*  
COORDINADOR

*[Firma]*

---

SOLDEVILLA MEDINA, Viky Ruth  
DNI 23270095

EL COORDINADOR DE LA RED EDUCATIVA DE MARISCAL CÁCERES- HUANCABELICA,

EXPIDE LA SIGUIENTE:

## CONSTANCIA

Que, la Bachiller, **Viky Ruth SOLDEVILLA MEDINA**, Maestriza de la Universidad Cesar Vallejo con mención en Administración de la Educación, aplicó dos cuestionarios correspondiente al trabajo de investigación titulado "Liderazgo directivo y compromisos de gestión escolar en las instituciones educativas de la Red Mariscal Cáceres- Huancavelica, 2018", a todos los docentes del nivel Inicial, Primaria y Secundaria pertenecientes a la Red mencionada, con bastante responsabilidad y empeño.

Se le expide el presente a solicitud de la interesada para los fines que crea conveniente.

Mariscal Cáceres, 19 de Junio de 2018.



Ramos Martínez Connelo  
COORDINADOR

## Confiabilidad del instrumento: Cuestionario sobre el Liderazgo directivo

Sujeto	Autoritaria						SUB TOTAL	NIVEL	Afiliativa								SUB TOTAL	NIVEL	Democrática-Participativa						SUB TOTAL	NIVEL	Perforativa						SUB TOTAL	NIVEL	De Entrenamiento				SUB TOTAL	NIVEL	TOTAL L	NIVEL DE DESEMPEÑO DOCENTE		
	1	2	3	4	5	6			7	8	9	10	11	12	13	14			15	16	17	18	19	20			21	22	23	24	25	26			27	28	29	30					31	32
1	2	2	2	2	2	3	13	2	2	1	1	2	1	2	2	2	3	3	19	2	3	2	1	2	2	2	12	2	1	2	1	2	1	1	8	1	1	1	1	1	4	1	56	2
2	2	2	2	1	1	2	10	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	27	3	3	2	2	1	1	2	11	2	2	2	1	1	2	2	10	2	2	2	2	2	8	2	66	2
3	2	2	2	2	2	3	13	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	17	2	3	2	1	2	1	2	11	2	2	2	1	1	2	2	10	2	2	2	3	2	9	3	60	2
4	2	2	2	2	2	3	13	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	19	2	3	2	2	2	2	2	13	2	2	2	1	2	2	2	11	2	1	1	1	1	4	1	60	2
5	2	2	2	1	1	2	10	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	17	2	3	1	1	1	2	1	9	1	2	2	1	2	2	1	10	2	1	1	1	2	5	1	51	1
6	2	2	2	2	2	2	12	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	17	2	3	2	2	1	1	2	11	2	1	2	1	2	1	2	9	1	1	1	2	2	6	2	55	2
7	2	2	2	2	2	2	12	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	16	2	3	2	2	2	2	2	13	2	2	1	1	1	2	2	9	1	1	1	1	1	4	1	54	2
8	2	2	3	3	2	2	14	3	2	1	1	2	1	2	2	2	3	3	19	2	3	3	2	3	2	3	16	3	2	2	1	2	2	2	11	2	1	2	2	2	7	2	67	2
9	2	2	3	3	2	2	14	3	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	17	2	3	2	1	2	1	2	11	2	2	1	1	1	1	2	8	1	1	1	2	2	6	2	56	2
10	2	2	2	2	2	2	12	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	17	2	3	2	1	2	2	2	12	2	2	2	1	2	2	2	11	2	1	1	2	2	6	2	58	2
11	1	1	2	2	1	1	8	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	17	2	3	2	2	2	2	2	13	2	1	2	1	2	2	1	9	1	1	3	3	3	10	3	57	2
12	1	1	2	2	3	2	11	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	19	2	3	2	1	2	2	2	12	2	2	2	1	2	2	1	10	2	1	1	2	3	7	2	59	2
13	2	2	3	3	2	2	14	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	27	3	3	3	2	3	2	3	16	3	2	2	1	1	2	2	10	2	2	2	2	2	8	2	75	3
14	1	1	1	1	1	1	6	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	19	2	3	2	1	2	1	2	11	2	1	2	1	2	1	2	9	1	2	1	2	3	8	2	53	2
15	2	1	2	2	2	2	11	2	1	1	2	1	2	2	2	3	3	2	19	2	3	3	2	3	2	3	16	3	2	1	1	1	2	2	9	1	1	3	3	3	10	3	65	2
16	1	1	2	2	1	1	8	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	17	2	3	2	1	1	2	2	11	2	1	2	1	2	1	1	8	1	2	2	3	2	9	3	53	2
17	2	2	2	2	2	3	13	2	2	1	1	2	1	2	2	2	3	3	19	2	3	2	1	2	1	2	11	2	2	2	1	2	2	1	10	2	1	1	2	2	6	2	59	2
18	2	2	2	1	1	2	10	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	17	2	3	2	1	2	2	2	12	2	1	2	1	2	2	1	9	1	2	1	2	3	8	2	56	2
19	2	2	2	2	2	3	13	2	1	1	2	1	2	2	2	3	3	2	19	2	3	2	2	1	1	2	11	2	2	2	1	2	2	2	11	2	1	1	1	1	4	1	58	2
20	2	2	3	3	2	2	14	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	27	3	3	2	1	1	2	2	11	2	1	2	1	2	1	2	9	1	1	1	2	2	6	2	67	2
21	2	2	3	3	2	3	15	3	2	1	1	2	1	2	2	2	3	3	19	2	3	2	2	2	2	2	13	2	2	2	1	2	2	1	10	2	1	3	3	3	10	3	67	2
22	2	2	2	2	2	3	13	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	20	2	3	2	2	1	1	2	11	2	2	1	1	1	2	2	9	1	1	1	2	3	7	2	60	2
23	1	1	2	2	1	3	10	2	2	1	1	2	1	2	2	2	3	3	19	2	3	2	1	2	2	2	12	2	2	2	1	1	2	2	10	2	2	2	2	2	8	2	59	2
24	1	1	2	2	3	2	11	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	17	2	3	2	1	2	1	2	11	2	1	2	1	2	3	1	10	2	1	2	2	2	7	2	56	2
25	2	2	3	3	2	2	14	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	19	2	3	3	2	3	2	3	16	3	2	2	1	2	2	1	10	2	2	2	3	2	9	3	68	2
26	2	2	2	2	2	3	13	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	27	3	2	2	2	1	1	1	9	1	1	2	1	2	3	1	10	2	1	1	2	3	7	2	66	2
27	2	1	2	2	2	2	11	2	1	1	2	1	2	2	2	3	3	2	19	2	3	2	2	1	1	2	11	2	2	2	1	2	2	2	11	2	1	1	1	1	4	1	56	2
28	2	2	3	3	2	2	14	3	2	1	1	2	1	2	2	2	3	3	19	2	3	2	2	2	2	2	13	2	1	2	1	2	2	1	9	1	1	3	3	3	10	3	65	2
29	2	2	2	2	2	3	13	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	27	3	3	2	1	1	2	2	11	2	2	1	1	1	1	2	8	1	1	2	2	2	7	2	66	2
30	2	2	3	3	2	2	14	3	2	1	1	2	1	2	2	2	3	3	19	2	3	2	1	2	2	2	12	2	2	2	1	2	2	2	11	2	1	1	2	2	6	2	62	2
31	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	19	2	3	2	2	2	2	2	13	2	1	2	1	2	1	2	9	1	2	2	3	2	9	3	62	2
32	2	2	3	3	2	2	14	3	2	1	1	2	1	2	2	2	3	3	19	2	3	2	2	2	2	2	13	2	2	2	1	1	2	2	10	2	1	1	2	2	6	2	62	2

## Confiabilidad del instrumento: Cuestionario sobre los Compromisos de Gestión Escolar

Sujetos	Programa anual de las aprendizajes de todas y todas las estudiantes de la I.E.						SUB TOTAL	NIVEL	Retención anual de estudiantes en la I.E.						SUB TOTAL	NIVEL	Cumplimiento de la calendarización planificada en la I.E.										SUB TOTAL	NIVEL	Acompañamiento y Monitoreo de la práctica pedagógica en la I.E.								SUB TOTAL	NIVEL	Gestión de la convivencia escolar en la I.E.								SUB TOTAL	NIVEL	TOTAL	NIVEL DE CULTURA ORGANIZACIONAL
	1	2	3	4	5	6			7	8	9	10	11	12			13	14	15	16	17	18	19	20	21	22			23	24	25	26	27	28	29	30			31	32	33	34	35	36						
1	1	1	1	1	1	1	6	1	2	1	1	1	1	1	7	1	2	3	3	1	1	1	1	3	15	2	2	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	2	1	1	1	1	1	9	1	46	2		
2	1	1	1	1	2	2	8	1	2	1	1	1	2	2	9	1	3	3	3	2	2	1	2	3	19	3	1	2	2	2	2	1	1	1	12	1	2	2	1	2	2	1	1	1	12	1	60	2		
3	1	2	1	1	2	1	8	1	2	2	1	1	1	1	8	1	2	2	1	1	2	2	2	1	13	2	2	2	2	1	2	1	1	1	12	1	2	2	1	1	2	1	1	1	11	1	52	2		
4	2	2	1	2	2	2	11	2	3	3	2	2	2	2	14	3	2	3	2	3	3	2	2	2	19	3	2	3	2	2	2	1	3	2	17	2	2	2	2	2	2	2	1	1	14	2	75	2		
5	1	1	2	1	1	1	7	1	2	2	1	2	2	2	11	2	2	3	3	3	2	2	3	3	21	3	3	2	3	3	2	2	2	1	1	18	3	2	2	2	1	1	2	3	2	15	2	72	2	
6	1	1	1	1	2	2	8	1	1	1	2	1	1	1	7	1	2	2	2	3	2	2	2	2	17	2	1	2	2	2	2	1	1	1	12	1	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	60	2		
7	1	1	1	1	2	2	8	1	2	1	2	2	2	2	11	2	3	3	3	3	2	2	2	3	21	3	1	2	2	2	1	1	1	1	11	1	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	67	2		
8	2	1	1	1	1	1	7	1	1	2	1	1	1	1	7	1	2	3	1	1	1	2	1	3	14	2	1	2	2	2	2	2	1	1	13	2	1	1	1	2	2	2	2	13	2	54	2			
9	2	2	1	2	2	2	11	2	2	2	1	2	2	2	11	2	3	3	3	2	2	2	2	3	20	3	1	2	2	2	1	1	1	2	12	1	2	2	2	2	2	2	3	2	17	2	71	2		
10	1	1	1	1	1	1	6	1	3	3	3	3	2	2	16	3	3	3	3	2	2	1	2	3	19	3	2	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	2	1	1	1	1	1	9	1	59	2		
11	3	3	3	2	3	3	17	3	3	3	3	3	2	2	16	3	2	3	3	3	2	2	3	3	21	3	3	2	3	3	2	2	2	1	1	18	3	2	2	2	2	2	2	3	2	17	2	89	3	
12	2	2	1	2	2	2	11	2	2	2	1	2	2	2	11	2	2	3	2	3	3	2	2	2	19	3	1	2	2	2	2	2	1	1	13	2	2	2	1	2	2	1	1	1	12	1	66	2		
13	1	1	1	1	2	2	8	1	2	2	1	1	1	1	8	1	2	3	3	3	2	2	3	3	21	3	1	2	2	2	1	1	1	1	11	1	2	2	1	1	2	1	1	1	11	1	59	2		
14	3	3	3	2	3	3	17	3	3	3	2	2	2	2	14	3	2	3	3	1	1	1	1	3	15	2	2	1	1	1	1	1	1	1	9	1	2	2	2	1	1	2	3	2	15	2	70	2		
15	2	2	1	2	2	2	11	2	2	2	1	1	1	1	8	1	2	2	1	1	2	2	2	1	13	2	2	1	1	1	1	1	1	1	9	1	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	57	2		
16	1	1	2	1	1	1	7	1	3	3	2	2	2	2	14	3	3	3	3	2	2	1	2	3	19	3	3	2	3	3	2	2	2	1	1	18	3	2	2	2	2	2	2	3	2	17	2	75	2	
17	3	3	3	2	3	3	17	3	2	2	1	2	2	2	11	2	2	3	2	3	3	2	2	2	19	3	1	2	2	2	2	2	1	1	13	2	2	2	1	1	2	1	1	1	11	1	71	2		
18	1	1	1	1	2	2	8	1	2	2	1	1	1	1	8	1	2	2	2	3	2	2	2	2	17	2	1	2	2	2	1	1	1	2	12	1	2	2	1	2	2	1	1	1	12	1	57	2		
19	2	2	1	2	2	2	11	2	3	3	2	2	2	2	14	3	2	3	3	1	1	1	1	3	15	2	1	2	2	2	2	2	1	1	13	2	2	2	2	1	1	2	3	2	15	2	68	2		
20	2	2	1	2	2	2	11	2	2	2	1	2	2	2	11	2	2	3	3	1	1	1	1	3	15	2	1	2	2	2	1	1	1	1	11	1	1	1	2	1	1	1	1	1	9	1	57	2		
21	2	1	1	1	1	1	7	1	3	3	2	2	2	2	14	3	2	2	1	1	2	2	2	1	13	2	1	2	2	2	1	1	1	2	12	1	2	2	2	1	1	2	3	2	15	2	61	2		
22	1	2	1	1	2	1	8	1	3	3	3	3	2	2	16	3	2	2	2	3	2	2	2	2	17	2	1	2	2	2	2	2	1	1	13	2	2	2	1	1	2	1	1	1	11	1	65	2		
23	2	1	1	1	1	1	7	1	2	2	1	2	2	2	11	2	3	3	3	2	2	1	2	3	19	3	1	2	2	2	1	1	1	1	11	1	2	2	2	1	1	2	3	2	15	2	63	2		
24	2	2	1	2	2	2	11	2	2	2	1	1	1	1	8	1	3	3	3	2	2	2	2	3	20	3	1	2	2	2	2	2	1	1	13	2	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	68	2		
25	1	2	1	1	2	1	8	1	2	2	1	2	2	2	11	2	2	3	3	3	2	2	3	3	21	3	2	1	1	1	1	1	1	1	9	1	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	65	2		
26	2	2	1	2	2	2	11	2	3	3	2	2	2	2	14	3	2	3	3	1	1	1	1	3	15	2	1	2	2	2	2	2	1	1	13	2	1	1	2	1	1	1	1	1	9	1	62	2		
27	2	1	1	1	1	1	7	1	2	2	1	1	1	1	8	1	2	2	1	1	2	2	2	1	13	2	1	2	2	2	2	2	1	1	13	2	1	1	1	2	2	2	2	2	13	2	54	2		
28	2	2	1	2	2	2	11	2	2	2	2	1	2	2	11	2	3	3	3	2	2	2	2	3	20	3	1	2	2	2	1	1	1	2	12	1	2	2	2	2	2	2	1	1	14	2	68	2		
29	1	1	1	1	1	1	6	1	2	2	1	2	2	2	11	2	2	3	2	3	3	2	2	2	19	3	3	2	3	3	2	2	2	1	1	18	3	2	2	2	1	1	2	3	2	15	2	69	2	
30	2	2	1	2	2	2	11	2	3	3	2	2	2	2	14	3	2	2	1	1	2	2	2	1	13	2	2	1	1	1	1	1	1	1	9	1	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	63	2		
31	1	1	1	1	2	2	8	1	2	2	1	2	2	2	11	2	2	3	3	3	2	2	3	3	21	3	1	2	2	2	1	1	1	2	12	1	2	2	1	2	2	1	1	1	12	1	64	2		
32	1	2	1	1	2	1	8	1	3	3	2	2	2	2	14	3	3	3	3	2	2	1	2	3	19	3	2	1	1	1	1	1	1	1	9	1	2	2	1	2	2	1	1	1	12	1	62	2		





DÁNDOSE INSTRUCCIONES PARA LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO





**DOCENTES RELLENANDO LA ENCUESTA CON LA ORIENTACIÓN DE LA APLICADORA,  
SOBRE LAS DUDAS QUE SURGIERON EN EL MOMENTO**

## TESIS

### INFORME DE ORIGINALIDAD

23%

INDICE DE SIMILITUD

26%

FUENTES DE  
INTERNET

0%

PUBLICACIONES

23%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

1

[repositorio.ucv.edu.pe](https://repositorio.ucv.edu.pe)

Fuente de Internet

9%

2

Submitted to Universidad Cesar Vallejo

Trabajo del estudiante

6%

3

[www.scribd.com](https://www.scribd.com)

Fuente de Internet

1%

4

[repositorio.umch.edu.pe](https://repositorio.umch.edu.pe)

Fuente de Internet

1%

5

[repositorio.usil.edu.pe](https://repositorio.usil.edu.pe)

Fuente de Internet

1%

6

[myslide.es](https://myslide.es)

Fuente de Internet

1%

7

[digibug.ugr.es](https://digibug.ugr.es)

Fuente de Internet

1%

8

[tesis.ipn.mx](https://tesis.ipn.mx)

Fuente de Internet

1%

9

[recursosbiblio.url.edu.gt](https://recursosbiblio.url.edu.gt)

Fuente de Internet

1%

10

[zh.scribd.com](https://zh.scribd.com)

Fuente de Internet

&lt;1 %

11

[repositorio.unsa.edu.pe](https://repositorio.unsa.edu.pe)

Fuente de Internet

&lt;1 %

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias

&lt; 50 words

Excluir bibliografía

Activo